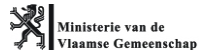


Panel Survey of Organizations in Flanders (PASO)

PASO

Flanders



ESF in VLAANDEREN 2000 - 2006

Inhoud

| | |
|--|-----------|
| Lijst van tabellen | 5 |
| Lijst van figuren | 7 |
| Hoofdstuk 1. Inleiding en probleemstelling | 9 |
| 1.1 Enkele vaststellingen op een rij | 10 |
| 1.2 De quartaire sector: een buitenbeentje? | 11 |
| Hoofdstuk 2. ‘Organisaties in de quartaire sector’: profiel en strategie | 13 |
| 2.1 Profilering | 13 |
| 2.1.1 Criterium 1: hoofdactiviteit | 13 |
| 2.1.2 Criterium 2: profit/non-profitkarakter en privaat/publiek karakter | 17 |
| 2.1.3 Criterium 3: contactintensiteit | 19 |
| 2.2 Strategie | 22 |
| 2.2.1 Tussen standaardisatie en ‘zorg op maat’ | 22 |
| 2.2.2 Concurrentie en concurrentiecriteria | 24 |
| Hoofdstuk 3. ‘Uitvoerenden in de quartaire sector’: wie zijn ze? wat doen ze? | 27 |
| 3.1 Voorbereiding en ondersteuning van het werk | 27 |
| 3.2 Coördinatieactiviteiten en invulling van de arbeidsvoorwaarden | 32 |
| Hoofdstuk 4. Teams in de quartaire sector | 35 |
| 4.1 Hoofdactiviteit en teampenetratie | 35 |
| 4.1.1 Teams, kwalificaties en type arbeid | 37 |
| 4.1.2 (Semi-)professionals en zelfsturing | 39 |
| 4.1.3 Zelfsturing in de zorg en het onderwijs | 42 |
| 4.2 Contactintensiteit en teampenetratie | 46 |
| 4.2.1 Contactintensiteit versus technologie en flexibiliteit | 47 |
| 4.2.2 Contactintensiteit versus strategie | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3 De eindbalans | 52 |
| Hoofdstuk 5. Conclusies en managementimplicaties | 55 |
| 5.1 Quartaire organisaties als geruisloze organisatie-innovators getypeerd | 55 |
| 5.2 Spanningsvelden en managementlessen | 56 |
| Bijlage. De quartaire sector volgens de NACE-indeling | 59 |
| Bibliografie | 61 |

Lijst van tabellen

| | | |
|--------------------|---|----|
| Hoofdstuk 2 | ‘ORGANISATIES IN DE QUARTAIRE SECTOR’: PROFIEL EN STRATEGIE | |
| Tabel 2.1 | Hoofdactiviteit van de vestiging volgens NACE-code en perceptie-antwoorden | 16 |
| Tabel 2.2 | Profit- en non-profitkarakter van de quartaire organisaties | 18 |
| Tabel 2.3 | Privaat en (semi-)publiek karakter van de quartaire organisaties | 18 |
| Tabel 2.4 | Contactintensiteit van de Vlaamse vestigingen | 19 |
| Tabel 2.5 | Contactintensiteit van de quartaire vestigingen | 20 |
| Tabel 2.6 | Schommelingen in de vraag naar het belangrijkste product/de belangrijkste dienst van de Vlaamse vestigingen | 21 |
| Tabel 2.7 | Schommelingen in de vraag naar het belangrijkste product/de belangrijkste dienst van de quartaire vestigingen | 21 |
| Tabel 2.8 | Klantspecificiteit van de producten/diensten van de Vlaamse vestigingen | 22 |
| Tabel 2.9 | Klantspecificiteit van de producten/diensten in de quartaire sector | 22 |
| Tabel 2.10 | Mate van concurrentie in de quartaire sector | 24 |
| Tabel 2.11 | Concurrentiecriteria van de Vlaamse vestigingen | 25 |
| Tabel 2.12 | Concurrentiecriteria van de quartaire organisaties | 25 |
| Hoofdstuk 3 | ‘UITVOERENDEN IN DE QUARTAIRE SECTOR’: WIE ZIJN ZE? WAT DOEN ZE? | |
| Tabel 3.1 | Vorbereiding aan het werk: verantwoordelijkheid bij werknemers zelf naar quartaire subsectoren | 29 |
| Tabel 3.2 | Arbeidstypes: criteria | 30 |
| Tabel 3.3 | Arbeidstypes naar quartaire subsectoren, resultaten One-way Anova met Bonferroni-toets | 30 |
| Tabel 3.4 | Kwalificatieniveaus naar quartaire subsectoren, resultaten One-way Anova met Bonferroni-toets | 31 |
| Tabel 3.5 | Coördinatie van het werk met anderen en invulling van de arbeidsvoorwaarden: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf | 33 |

| Hoofdstuk 4 | TEAMS IN DE QUARTAIRE SECTOR | |
|--------------------|---|----|
| Tabel 4.1 | Teamtypes op basis van de mate van autonomie en het leiderschapsprofiel | 36 |
| Tabel 4.2 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar quartaire subsectoren | 37 |
| Tabel 4.3 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar gemiddelde scholingsgraad voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, resultaten One-way Anova met Bonferroni-toets | 38 |
| Tabel 4.4 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar type arbeid voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, resultaten One-way Anova met Bonferroni-toets | 39 |
| Tabel 4.5 | Coördinatie van het werk met anderen en invulling van de arbeidsvoorwaarden in de teamtypes van de quartaire sector: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf | 41 |
| Tabel 4.6 | Types van dienstenorganisatie naar subsectoren van de quartaire sector | 44 |
| Tabel 4.7 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar type producten-/dienstenorganisatie in (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector | 45 |
| Tabel 4.8 | Contactintensief karakter van de (1) Vlaamse en (2) quartaire vestigingen naar teamaanwezigheid en teamtypes | 46 |
| Tabel 4.9 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar technologieniveau voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, resultaten One-way Anova met Bonferroni-toets | 48 |
| Tabel 4.10 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar het al dan niet hanteren van een ploegenstelsel voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector | 49 |
| Tabel 4.11 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar aandeel deeltijders voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector | 49 |
| Tabel 4.12 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar bezettingsgraad van het personeel voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector | 50 |
| Tabel 4.13 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar graad van concurrentie voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector | 50 |
| Tabel 4.14 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar concurrentiestrategie voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector | 51 |
| Tabel 4.15 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar mate van klantspecificiteit voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector | 51 |
| Tabel 4.16 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar voorspelbaarheid van de vraag voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector | 52 |
| Tabel 4.17 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar hoofdactiviteit, contactintensiteit, bezettingsgraad en klantspecificiteit voor het Vlaamse Gewest, weergegeven in odd's ratio's | 53 |
| Tabel 4.18 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar hoofdactiviteit, contactintensiteit, bezettingsgraad en klantspecificiteit voor de quartaire sector, weergegeven in odd's ratio's | 54 |

Lijst van figuren

| | | |
|--------------------|--|----|
| Hoofdstuk 3 | 'UITVOERENDEN IN DE QUARTAIRE SECTOR': WIE ZIJN ZE? WAT DOEN ZE? | |
| Figuur 3.1 | Vorbereiding aan het werk: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf | 28 |
| Figuur 3.2 | Ondersteuning van het werk: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf | 32 |
| Hoofdstuk 4 | TEAMS IN DE QUARTAIRE SECTOR | |
| Figuur 4.1 | Teamaanwezigheid en teamtypes naar hoofdactiviteit | 36 |
| Figuur 4.2 | Vorbereiding aan het werk in de teamtypes van de quartaire sector: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf | 40 |
| Figuur 4.3 | Ondersteuning van het werk in de teamtypes van de quartaire sector: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf | 40 |
| Figuur 4.4 | Types van producten-/dienstenorganisatie | 43 |

■ Hoofdstuk 1

Inleiding en probleemstelling

De postindustriële samenleving wordt gekenmerkt door een aanzienlijke verschuiving van industriële activiteiten naar dienstenactiviteiten. Deze zogenaamde 'tertiarisering' van de economie, en bijgevolg van de tewerkstelling, omvat niet alleen private diensten (vervoer, distributie, bank- en verzekeringsactiviteiten, ...) maar in belangrijke mate diverse publieke of quasi-publieke diensten, die door de overheid gesubsidieerd, gereguleerd en/of ook georganiseerd worden. Deze sectoren onderscheidt men nadrukkelijk van de overige dienstensectoren door van de 'quartaire sector' te spreken. Belangrijke subsectoren binnen de quaire sector zijn het openbaar bestuur, het onderwijs, de gezondheidssector, de welzijnssector en de socio-culturele sector.

In de totale jobcreatie van de laatste kwarteeuw, valt op dat de quaire sector verder is blijven groeien terwijl de marktsector meer en meer inkromp. Het aandeel van de quaire sector is van 22,9 tot 35,5% gestegen. Enkel de private dienstensector overtreft vanaf de jaren negentig de quaire tewerkstelling. Het onderwijs wordt relatief minder belangrijk in het aandeel van de totale tewerkstelling. De zuiver collectieve goederen (bestuur, justitie, openbare veiligheid, brandweer, defensie) houden goed stand. De sector 'bestuur' neemt zelfs relatief weer toe terwijl 'openbare veiligheid' en 'defensie' relatief afnemen. De meest expansieve sector is de zorgsector, met name de gezondheidszorg en de sociale sector (Pacolet, Van De Putte, Marchal, Dewilde, Verbrugghe & Strobbe, 2001: 42).

Ondanks het stijgende belang van de quaire sector is sectorspecifiek onderzoek naar kenmerken van arbeid en arbeidsorganisatie bijzonder schaars. Discussies over transformerende vormen van arbeid(sorganisaties) worden vaak gedomineerd door veranderingen in de traditionele industrie. De quaire sector blijft hierbij ten onrechte buiten beschouwing. In wat volgt wordt in deze leemte voorzien. Nagegaan wordt hoe uitvoerende arbeid zich typeert in de diverse deelsectoren van de quaire sector en hoe het staat met arbeidsorganisatorische vernieuwingen. Insteek hierbij zijn enkele frappante vaststellingen uit recent wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot nieuwe productieconcepten.

1.1 | Enkele vaststellingen op een rij

Onderzoek naar het ontstaan en het voorkomen van nieuwe productieconcepten vindt vanaf de jaren negentig meer en meer ingang. Resultaten uit zogenaamde trendrapporten (zie Schumann, Beathge-Kinsky, Kuhlmann et al., 1994; Appelbaum & Batt, 1995; Ichniowski, Kochan, Levine, Olson et al., 1996; Huys, Sels, Van Hootegem, Bundervoet & Henderickx, 1995; Van Hootegem, 1999) geven te kennen dat de graad van diffusie van innovatieve praktijken wordt overschat. De klassieke structuurprincipes lijken een zekere standvastigheid te vertonen. Het door Kern en Schumann (1984) voorspelde 'einde van de arbeidsdeling' treedt niet in de voorspelde mate op, hoewel – en dat is toch als een belangrijk element van nieuwe productieconcepten te beschouwen – teamarbeid in toenemende mate wordt geïntroduceerd.

Zo blijkt uit recent Nederlands onderzoek (Steijn, 2001: 64) dat een kwart van de ondervraagde werknemers nog steeds in een tayloristische setting werkt, terwijl bijna de helft van de werknemers in één of andere vorm van teamverband werkt. Het resterende aandeel werkt binnen het professioneel productieconcept, te typeren als een werkwijze met een grote mate van zelfstandigheid en vakmanschap voor de betrokken werknemers. Wanneer deze gegevens worden gelinkt met economische sectoren, valt op dat liefst 60% van de werknemers uit de gezondheidszorg en het onderwijs in één of andere vorm van teamarbeid werkt (ter vergelijking: in de industrie is dit slechts voor 35% van de werknemers het geval; voor distributie/zakelijke diensten voor ongeveer 45%). Ook gelinkt met beroep, is teamarbeid voor semi-professionals zeer kenmerkend. Waar handenarbeiders slechts in 33% van de gevallen in teamverband werken, kantoorpersoneel in 39% van de gevallen en managers in 38% van de gevallen, is dit voor semi-professionals voor de meerderheid (70%) het geval. Steijn (2001) besluit dan ook dat het werken met mensen, meer dan bijvoorbeeld het werken met technologie of informatie, een belangrijke determinant is voor teamarbeid.

Delagrangé (2003) komt voor Vlaanderen tot vrij analoge resultaten. Op basis van een bevraging van 1 581 personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders van ondernemingen en organisaties in Vlaanderen, komt hij tot de conclusie dat teams tot de 'standaarduitrusting' van heel wat ondernemingen en organisaties behoren. Hij voegt hier wel direct aan toe dat de verschillende sectoren dat anders invullen. Uit de resultaten blijkt dat teams in meer dan de helft (57%) van de non-profitorganisaties voorkomen. In de diensten en voornamelijk de industrie komen teams minder vaak voor (respectievelijk 42% en 26%). Wanneer evenwel wordt gekeken naar bevoegdheden van teams blijkt dat in de industrie, met minder teamwerk, de teams de meeste bevoegdheid hebben. In de non-profit, met meer teamwerk, zijn de bevoegdheden duidelijk minder talrijk aanwezig. Ook in de dienstensector zijn de bevoegdheden beperkter dan in de industrie. Deze drie sectoren hanteren blijkbaar een ander

teamconcept waarbij dat in de non-profit en in zekere mate ook in de diensten minder strikt is dan in de industrie.

Eerder gerapporteerde resultaten uit de Panel Survey of Organizations (PASO) (Delarue et al., 2003) tonen aan dat in meer dan een derde van de bevraagde vestigingen teamwerk geen verspreid concept (38,3%) is. Een andere belangrijke groep is wel vertrouwd met teamwerk, maar de teams hebben er een beperkte mate van verantwoordelijkheid en autonomie en er is geen sprake van zelfsturing (38,6%) (de zogenaamde lean teams). De vestigingen waar de groepen werknemers zelfstandig instaan voor de uitvoering van een breed takenpakket en de autonomie hebben om zich te organiseren, nemen een aandeel van 19,3% in (de zogenaamde sociotechnische teams). Hoewel het sociotechnisch teamconcept haar oorsprong kent in de industriële sector, kent ook de quartaire sector een grote verspreiding van dit concept. Eén op vijf vestigingen hanteert er sociotechnisch gestuurde teams. Dit zijn teams waarbij teamleden veel verantwoordelijkheden en een grote mate van autonomie hebben, maar waar er niet geroteerd wordt over de leiderspositie. Wanneer dit laatste wel het geval is, spreken we over zelfsturende sociotechnische teams. Binnen dit teamtype wordt de leidinggevende positie om beurt door diverse groepsleden ingenomen. Zelfsturende teams vormen evenwel uitzonderingen in het Vlaamse organisatielandschap.

1.2 | De quartaire sector: een buitenbeentje?

Op basis van bovenstaande onderzoeksresultaten en refererend naar de titel van dit dossier, kunnen we concluderen dat met betrekking tot de implementatie van teamwerk, de quartaire sector zich als een buitenbeentje typeert. Een buitenbeentje omdat we de non-profitsector contra-intuïtief mede als koploper kunnen bestempelen op het vlak van introductie van teamwerk (ongeacht het type teams). Werken met mensen of klanten blijkt een uitstekende voedingsbodem te zijn voor het ontwikkelen en het implementeren van teams. Het is juist op dit punt dat organisaties binnen de quartaire sector zich onderscheiden van de industriële sector.

In de twee volgende hoofdstukken gaan we verder in op deze specificiteit. Er wordt betoogd dat kernactiviteiten binnen een merendeel van de quartaire organisaties bestaan uit contacten en transacties met klanten. De eisen die deze transacties stellen zijn niet enkel bepalend oor de inrichting van het primaire proces, maar ook voor de aard van het (semi-)professionele werk. In vergelijking met productiewerk is het werk van (semi-)professionals hoogdynamisch, omdat de dienst, de zorg, het onderwijs, ... in het samenspel tussen leverancier en klant totstandkomt. Hierdoor genereert het individu een grotere betrokkenheid met en invloed op het werken dan in de productie. In hoofdstuk 4 gaan we vervolgens verder in op het werken in teams bij (semi-)professionals. Voortbouwend op de reeds gerapporteerde PASO-onderzoeks-

resultaten 2002, worden de structuur-, arbeids- en omgevingskenmerken van teams in de quartaire sector in detail onderzocht. Nagegaan wordt of en hoe het 'quartaire' teamconcept afwijkt van dat van het 'secundaire' of 'tertiaire'.

Hoofdstuk 2

‘Organisaties in de quartaire sector’: profiel en strategie

Het definiëren en karakteriseren van organisaties binnen de quartaire sector is geen sinecure. Wat hebben bibliotheken, rusthuizen en rechtbanken immers met elkaar gemeen? Zijn het allen dienstverlenende organisaties of typeren zij zich vooral door hun contact-, cliënt- of mensgericht karakter? Zijn al de organisaties binnen de quartaire sector sowieso non-profitorganisaties (niet-winstgedreven organisaties), of geldt dit enkel voor de publieke subsectoren binnen de sector als geheel? Hoe zit het met de financiering? Worden al de organisaties binnen de sector gesubsidieerd door de overheid, of is dit slechts gedeeltelijk of voor een aantal voorzieningen zo? Vragen genoeg dus, die in dit dossier een éénduidig antwoord moeten krijgen. Wanneer we er van uitgaan dat de quartaire sector zich als een buitenbeentje typeert en dat dit een invloed heeft op de arbeids- en/of teamsituatie van de uitvoerenden, dan moet de eigenheid van de sector en zijn organisaties in detail aan de oppervlakte komen. We starten hiermee in dit hoofdstuk door een aantal (onderscheidende) criteria en definities de revue te laten passeren.

Daarna is het de beurt aan de strategische positionering van de sector. De vraag wordt gesteld of niet-marktgerichte organisaties op een zelfde manier als de marktgerichte organisaties omgaan met een steeds complexer wordende omgeving. Verondersteld wordt dat marktgerichte organisaties geenszins een monopolie hebben op het noodzakelijk (moeten) inspelen op steeds veranderende omgevingseisen. Ook de quartaire sector wordt voor die uitdaging gesteld.

2.1 | Profilering

2.1.1 | Criterium 1: hoofdactiviteit

Quartaire sector en niet-marktsector worden vaak als synoniemen gebruikt. De quartaire sector staat dan naast de marktsector, omvattende de primaire (landbouw), secundaire (industrie) en tertiaire (private diensten) sectoren. De niet-marktsector wordt getypeerd door het nastreven van sociale, collectieve doelstellingen. De aard van deze collectieve doelstellingen kan vervolgens

worden aangewend als criterium voor de verdere opsplitsing van de quartaire sector (zie Pacolet, 2002: 3-16).

Tot deze doelstellingen, behoort vooreerst het aanbieden van de zuiver collectieve of publieke goederen. Hierbij worden die activiteiten gerekend die per definitie door de overheid moeten worden verricht, met name het staatsapparaat zelf (bestuur), het gerechtelijke apparaat, defensie, brandweer en openbare veiligheid. De reden waarom zij zuiver publieke goederen worden genoemd, is dat het niet-uitsluitbare activiteiten zijn. Geen enkele burger kan uitgesloten worden van het gebruik, en het gebruik door de ene (bijvoorbeeld defensie) maakt het niet minder beschikbaar voor de andere.

Daarnaast zijn er de quasi-collectieve goederen, soms ook 'merit goods' genoemd. Omwille van hun elementaire belang kunnen zij aan niemand ontzegd worden, hoewel het gebruik ervan perfect individualiseerbaar is, en bijgevolg hiervoor een bijdrage zou kunnen gevraagd worden van de gebruiker of de allocatie zou kunnen verlopen via de markt. Omdat men niemand wil uitsluiten van deze diensten, bijvoorbeeld op basis van beschikbaarheid of van individuele koopkracht, worden deze quasi-collectieve diensten meestal volledig of toch voor het grootste deel gefinancierd door de overheid. Hier kunnen naast publieke ook private organisaties optreden, maar dit onderscheid slaat op de organisatievorm, en niet op de subsidiëring. We komen hier later op terug.

In deze quasi-collectieve goederen is het onderwijs een belangrijke sector die daarom meestal afzonderlijk wordt beschouwd. Daarnaast situeren aanbieders van quasi-collectieve goederen zich op het vlak van gezondheid, welzijn, religie en cultuur. Een verzamelterm voor de gezondheids- en welzijnssector is 'social profit'-sector (zie Aerts, 1999) en mag zeker niet worden verward met quartaire sector. Zoals reeds duidelijk werd, is de scope van de quartaire sector immers duidelijk ruimer.

In het PASO-databestand zijn er twee manieren om zicht te krijgen op de hoofdactiviteit van de vestigingen. Enerzijds kan men een beroep doen op de sectorindeling die door de respondenten zelf werd aangegeven. Aan de respondenten werd gevraagd om uit een lijst van hoofdactiviteiten aan te kruisen welke voor hen (het meest) toepasbaar is. Ze mochten slechts één mogelijkheid aankruisen. Op basis van deze 'perceptieantwoorden' kan men de vestigingen uit (1) de gezondheidszorg, (2) de welzijnszorg, (3) het onderwijs, (4) de socio-culturele sector en (5) de overheid(sadministratie) bundelen tot zijnde de quartaire sector. In de reeds gerapporteerde resultaten uit het PASO-databestand is dit telkens op die manier gebeurd.

Anderzijds zijn ook de NACE-codes uit het RSZ-bestand bekend. Op basis van reeds bestaande indelingen met betrekking tot de quartaire sector in de literatuur (zie bijlage op basis van Pacolet, 2002: 87-88) kan op basis van deze NACE-codes een bundeling worden voorzien. Vergelijking met extern data-materiaal wordt hierdoor makkelijker.

Interessant is nu om te kijken of beide manieren van bundeling tot éénzelfde resultaat leiden. Stemt de perceptie van de respondent met betrekking tot de hoofdactiviteit van de vestiging met andere woorden overeen met de administratieve NACE-code? Een antwoord op deze vraag is gepresenteerd in tabel 2.1. Hieruit blijkt dat over het algemeen er een grote overeenstemming is tussen perceptie en NACE. In bepaalde gevallen is er echter geen fit en blijkt er ruimte voor interpretatie. Een aantal 'grensgevallen' kunnen dit verduidelijken.

- Respondenten beschouwen hun vestiging als behorend tot de socio-culturele sector en op die manier deel uitmakende van de quartaire sector; in de NACE-indeling gaat het evenwel om het uitbaten van pretparken of jeugdherbergen/berghutten. In de indeling die wordt gehanteerd door Pacolet (2002) behoren deze niet tot de quartaire sector.
- Idem dito voor de overheidsadministratie en het onderwijs: de NACE-codes rubriceren de activiteiten onder 'schrijnwerk van hout of kunststof' of 'personeelsselectie en -plaatsing' en op die manier geen onderdeel uitmakend van de quartaire sector.
- Respondenten uit identieke organisaties volgens de NACE-indeling (bijvoorbeeld de rust- en verzorgingsinstellingen, gehandicaptenvoorzieningen) beschouwen zichzelf de ene keer als behorende tot de gezondheidssector, de andere keer als behorende tot de welzijnssector. Dit onderscheid laat zichtbaar heel wat interpretatie toe.

Omwille van het beperkt aantal grensgevallen en de conformiteit met andere PASO-resultatenrapporteringen wordt in dit dossier verder gewerkt met de indeling op basis van de 'perceptieantwoorden'. De grensgevallen worden evenwel niet verder opgenomen in de analyses. De resultaten uit de gezondheids- en welzijnssector worden in wat volgt samen gerapporteerd.

Tabel 2.1 Hoofdactiviteit van de vestiging volgens NACE-code en perceptieantwoorden (N=741)

| | Over- heid | Onder- wijs | Gezond- heid | Welzijn | Socio- cultureel |
|--|---------------|----------------|-----------------|---------|---------------------|
| <i>Zuiver collectieve goederen</i> | | | | | |
| 75111 Centrale overheid | 2 | | | | |
| 75114 Gemeentelijke overheid | 18 | | | | |
| 75115 OCMW | 4 | | | | |
| 75120 Activiteiten m.b.t. gezondheid, milieu, onderwijs | 2 | | | | |
| 75140 Ondersteunende activiteiten voor overheidsbestuur | 6 | | | | |
| 75220 Defensie | 2 | | | | |
| 75231 Rechtbanken | 3 | | | | |
| 75242 Rijkswacht | 7 | | | | |
| 75243 Politie | 11 | | | | |
| 98904 BTK, DAC, PRIME en stagiaires in overheidsbedrijven | 1 | | | | |
| <i>Onderwijs</i> | | | | | |
| 80101 Basisonderwijs (gemeenschappen) | | 83 | | | |
| 80102 Provinciaal basisonderwijs | | 3 | | | |
| 80103 Gemeentelijk basisonderwijs | | 17 | | | |
| 80104 Vrij gesubsidieerd basisonderwijs | | 56 | | | |
| 80211 Algemeen voortgezet onderwijs (gemeenschappen) | | 4 | | | |
| 80214 Vrij gesubsidieerd algemeen voort- gezet onderwijs | | 1 | | | |
| 80221 Voortgezet technisch en beroeps- onderwijs (gemeenschappen) | | 2 | | | |
| 80224 Vrij gesubsidieerd voortgezet tech- nisch en beroepsonderwijs | | 4 | | | |
| 80301 Hoger onderwijs (gemeenschappen) | | 4 | | | |
| 80411 Autorijscholen | | 3 | | | |
| 80421 Volwassenenvorming | | 15 | | | |
| <i>Welzijn en gezondheid</i> | | | | | |
| 85110 Ziekenhuizen | | | 6 | | |
| 85120 Medische praktijken | | | 3 | | |
| 85143 Paramedische activiteiten | | | 5 | | |
| 85311 Inst. voor gehandicapte minderjarigen | | | | 4 | |
| 85313 Inst. voor probleemkinderen | | | | 11 | |
| 85314 Inst. voor gehandicapte volwassenen | | | 2 | 8 | |
| 85315 Rust- en verzorgingsinstellingen | | | 18 | 13 | |
| 85316 Maatschappelijke dienstverlening met huisvesting | | | | 4 | |
| 85321 Kinderkribben, onthaalmoeders | | | 1 | 1 | |
| 85323 Overige maatschappelijke dienst- verlening | | | | 11 | |
| 85324 Centra voor beroepsoriëntering of -herscholing | | 3 | | | |

Tabel 2.1 Hoofdvastigheid van de vestiging volgens NACE-code en perceptieantwoorden (N=741). Vervolg

| | Over- heid | Onder- wijs | Gezond- heid | Welzijn | Socio- cultureel |
|---|---------------|----------------|-----------------|---------|---------------------|
| <i>Religie en cultuur</i> | | | | | |
| 91311 Religieuze organisaties | | | | | 4 |
| 92312 Productie van kunstmanifestaties | | | | | 1 |
| 92321 Exploitatie van schouwburgen, concertzalen, ... | | | | | 4 |
| 92322 Beheer en exploitatie van culturele centra | | 3 | | | 8 |
| 91330 Overige verenigingen | | | | | 9 |
| 92510 Bibliotheken en openbare archieven | | | | | 8 |
| 92530 Botanische tuinen, dierentuinen en natuurreservaten | | | | | 3 |
| 92611 Beheer en exploitatie van sportcentra | | | | | 3 |
| 92621 Activiteiten van sportclubs en -bonden | | | | | 1 |
| <i>Grensgevallen</i> | | | | | |
| 92332 Pretparken | | | | | 3 |
| 45421 Schrijnwerk van hout of kunststof | | 3 | | | |
| 55210 Jeugdherbergen en berghutten | | | | | 1 |
| 74501 Personeelsselectie en plaatsing | 1 | | | | |

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

2.1.2 | Criterium 2: profit/non-profitkarakter en privaat/publiek karakter

Soms wordt voor de quartaire sector ook het synoniem gebruikt van 'non-profit', verwijzend naar het niet-winstgevend karakter van de organisaties. Toch dekken beide termen een andere lading. De quartaire sector verschilt immers van de non-profitsector in die zin dat ook commerciële aanbieders van typische non-profitactiviteiten in de quartaire sector vervat zitten, daar waar zij in de non-profitsector uitgesloten zijn. Ook de term publieke sector wordt vaak in één adem genoemd met de quartaire sector. Ook hier geldt weer dat de quartaire sector zich onderscheidt van het begrip 'publieke sector' omdat vooreerst ook private organisaties kunnen opereren in de quartaire sector (bijvoorbeeld het commerciële of het vzw-rusthuis), terwijl de publieke organisaties ook actief kunnen zijn in de marktsector (bijvoorbeeld de vroegere openbare kredietinstellingen die opereerden in de financiële sector).

Om bovenstaande nuances mee te nemen in het PASO-databestand werd gevraagd of de vestigingen een profit- dan wel non-profit/een privaat, semi-publiek of publiek karakter vertonen. De resultaten wijzen uit dat in de quartaire sector (gedefinieerd op basis van de 'perceptieantwoorden' met uitzondering van de grensgevallen) de dominante meerderheid (90,1%) non-profitvestigingen zijn. Een kleine 8% vertoont een profitkarakter en ongeveer 2%

een gemengd karakter. Verdere detaillering van dit resultaat wijst erop dat het percentage profitorganisaties vooral in de socio-culturele sector en de zorgsector hoog ligt (respectievelijk 22% en 9,9%). Dit laatste cijfer ondersteunt het gegeven van toenemende commercialisering op het vlak van gezondheid en welzijn.

Ook naar aandeel private organisaties valt de sector sterk op. 72,1% van de zorgorganisaties zijn private organisaties. Hieronder vallen bijvoorbeeld vzw-rusthuizen en ziekenhuizen alsook de commerciële initiatieven in de ouderenzorg. Ook in de socio-culturele sector valt het aanzienlijk aandeel (52%) private organisaties op. De quartaire sector als synoniem gebruiken voor de publieke sector, doet de realiteit dus te veel geweld aan. Het aandeel private organisaties is in bepaalde deelsectoren immers dominant. Dit betekent op zijn beurt weer niet dat deze private organisaties geen enkele link met de overheid zouden vertonen. Integendeel, een meerderheid wordt gesubsidieerd door de overheid. In sommige gevallen volstaat deze overheidsfinanciering, in andere gevallen wordt de overheidsfinanciering aangevuld met inkomsten uit bijvoorbeeld de verkoop. Wanneer de diensten die worden aangeboden gedeeltelijk individualiseerbaar zijn, kan een deel van de kosten op de gebruikers worden verhaald.

Tabel 2.2 Profit- en non-profitkarakter van de quartaire organisaties, in %

| | Profitkarakter | Non-profitkarakter | Profit- of non-profitkarakter, afhankelijk van de situatie |
|------------------------|----------------|--------------------|--|
| Overheid (N=57) | 7,0 | 82,5 | 10,5 |
| Onderwijs (N=202) | 2,0 | 96,5 | 1,5 |
| Zorg (N=111) | 9,9 | 90,1 | - |
| Socio-cultureel (N=50) | 22,0 | 78,0 | - |

Quartaire organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.
 $\chi^2=0,000$; Cramer's $V=0,241$.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 2.3 Privaat en (semi-)publiek karakter van de quartaire organisaties, in %

| | Privaat | Semi-publiek | Publiek |
|------------------------|---------|--------------|---------|
| Overheid (N=57) | 3,5 | - | 96,5 |
| Onderwijs (N=202) | 7,9 | - | 92,1 |
| Zorg (N=111) | 72,1 | 3,6 | 24,3 |
| Socio-cultureel (N=50) | 52,0 | 14,0 | 34,0 |

Quartaire organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.
 $\chi^2=0,000$; Cramer's $V=0,509$.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

2.1.3 | Criterium 3: contactintensiteit

Organisaties binnen de quartaire sector, maar ook ruimer dienstverlenende organisaties, zijn van oudsher organisaties waarvan het primaire proces bepaald wordt door een rechtstreekse transactie van uitvoerenden met klanten. De klanten participeren lijfelijk in het productieproces: ze komen iets kopen, ze vragen advies, ze worden opgeleid, ze worden doorverwezen naar een ziekenhuis waar ze vervolgens behandeld worden. Zoals de Amerikaanse auteur Hasenfeld stelde: de klanten treden niet alleen als afnemer op, maar ook als grondstof voor de productie. Het zijn deelnemers aan het dienstverleningsproces (Hasenfeld, 1983: 1). Human Service organisaties zijn volgens hem een specifiek soort organisaties, waarin rekening moet worden gehouden met de lijfelijke aanwezigheid van klanten.

Het deel van de organisatie waar processen plaatsvinden waarin klanten 'lijfelijk' participeren wordt ook front office genoemd. Ondersteunende activiteiten vinden doorgaans back office plaats. Welk deel van het proces in het front office plaatsvindt, hangt onder meer af van de aard van de dienst en het beleid van het bedrijf. Voor de klant is veelal een deel van het productieproces waarneembaar. Dat geldt niet alleen voor het productieproces van de dienst die hij zelf afneemt, maar ook van de diensten die bestemd zijn voor andere klanten. De klant ziet hoe het werk wordt uitgevoerd en dat bepaalt zijn beoordeling van de kwaliteit van de dienst (van der Aa & Elfring, 2003: 16).

Zoals eerder gesteld, veronderstellen we een belangrijk effect van 'het werken met mensen' als typisch kenmerk voor quartaire organisaties op de introductie van teams en/of op de aard van het uitvoerend werk. Maar zijn alle deelsectoren binnen de quartaire sector even contactintensief? Vormen de klanten binnen alle deelsectoren in eenzelfde mate de fundamentele grondstof van het primaire proces?

De resultaten voorgesteld in onderstaande tabellen, geven hierover enige duidelijkheid.

Tabel 2.4 Contactintensiteit van de Vlaamse vestigingen, in %

| | Weinig intensief contact | Gematigd intensief contact | Zeer intensief contact |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| Secundaire sector (N=27) | 3,7 | 44,4 | 51,9 |
| Tertiaire sector (N=555) | 12,1 | 47,9 | 40,0 |
| Quartaire sector (N=346) | 9,5 | 29,2 | 61,3 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,000; Cramer's V=0,149.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 2.5 Contactintensiteit van de quartaire vestigingen, in %

| | Weinig intensief contact | Gematigd intensief contact | Zeer intensief contact |
|------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| Overheid (N=44) | 25,0 | 56,8 | 18,2 |
| Onderwijs (N=159) | 3,8 | 24,5 | 71,7 |
| Zorg (N=99) | 3,0 | 21,2 | 75,8 |
| Socio-cultureel (N=43) | 27,9 | 37,2 | 34,9 |

Quartaire organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,000; Cramer's V=0,335.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Over het algemeen bestaat er in de quartaire sector een gematigd tot zeer intensief contact met klanten. Vooral binnen de gezondheidssector en het onderwijs vinden we zeer hoge percentages terug van zeer intensieve contacten. Toch wijzen de resultaten uit dat zeker niet alle vestigingen kunnen worden getypeerd als 'contactintensief'. Dit geldt vooral in de overheids- en socio-culturele sector. We kunnen hieruit besluiten dat werken met klanten typerend is voor de quartaire sector, hoewel er duidelijke gradaties bestaan naar en binnen subsectoren. In de interpretatie van verdere resultaten moeten we hiermee terdege rekening houden.

Merk op dat organisaties met intensieve contacten met klanten (zogenaamde 'high contact services') vaak worden beperkt in hun doelmatigheid vanwege de onzekerheid die klanten introduceren in het dienstverleningsproces (Chase, 1981). De diversiteit en onvoorspelbaarheid van de wensen en gedragingen van klanten zijn oorzaken van deze onzekerheid. Deze kunnen meerdere vormen aannemen. Organisaties kunnen vaak maar in beperkte mate voorspellen wanneer klanten naar hun diensten zullen vragen. Het is onzeker welk soort klanten zullen komen, welke vragen en wensen ze hebben en hoeveel tijd nodig zal zijn van bepaalde medewerkers. Onzeker is tevens welke rollen en functies zij kunnen en willen vervullen. Kan een klant de gewenste dienstverlening goed specificeren? Hoe snel kunnen zij bepaalde informatie leveren? Kan een klant bepaalde handelingen uitvoeren? Een bron van onzekerheid zijn ook de fouten die door klanten worden gemaakt, zoals het vergeten van een afspraak of het niet meenemen van de juiste documenten (van der Aa & Elfring, 2003: 90).

In het verlengde hiervan werd in het PASO-onderzoek gevraagd hoe organisaties zelf de (in)stabiliteit van de vraag naar het belangrijkste product of de belangrijkste dienst inschatten. Tabellen 2.6 en 2.7 geven de resultaten weer.

Tabel 2.6 Schommelingen in de vraag naar het belangrijkste product/de belangrijkste dienst van de Vlaamse vestigingen, in %

| | Geen vraagschom- melingen | Vraag is seizoens- gebonden & voorspelbaar | Vraag is sei- zoensgebon- den & on- voorspelbaar | Sterke schomme- lingen & voorspelbaar | Sterke schomme- lingen & on- voorspelbaar |
|---------------------------|---------------------------------|---|---|--|--|
| Primaire sector (N=14) | 0,0 | 0,0 | 50,0 | 0,0 | 50,0 |
| Secundaire sector (N=257) | 23,5 | 17,1 | 11,8 | 12,6 | 35,0 |
| Tertiaire sector (N=626) | 31,0 | 23,2 | 8,9 | 13,7 | 23,2 |
| Quartaire sector (N=350) | 62,0 | 10,0 | 4,0 | 4,6 | 19,4 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,000; Cramer's V=0,220.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 2.7 Schommelingen in de vraag naar het belangrijkste product/de belangrijkste dienst van de quartaire vestigingen, in %

| | Geen vraagschom- melingen | Vraag is seizoens- gebonden & voorspelbaar | Vraag is sei- zoensgebon- den & on- voorspelbaar | Sterke schomme- lingen & voorspelbaar | Sterke schomme- lingen & on- voorspelbaar |
|------------------------|---------------------------------|---|---|--|--|
| Overheid (N=49) | 36,7 | 6,1 | 6,1 | 8,2 | 42,9 |
| Onderwijs (N=161) | 79,5 | 5,6 | 3,7 | 3,1 | 8,1 |
| Zorg (N=98) | 60,2 | 6,1 | 2,0 | 4,1 | 27,6 |
| Socio-cultureel (N=42) | 26,2 | 42,9 | 7,1 | 9,5 | 14,3 |

Quartaire organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,000; Cramer's V=0,319.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Uit de resultaten blijkt dat de quartaire sector over het algemeen met een vrij stabiele vraag wordt geconfronteerd. Dit neemt natuurlijk niet weg dat gedurende het dienstverleningsproces nog diverse onzekerheden en fluctuaties kunnen optreden (zie supra). De initiële vraag is voor de meerderheid van de quartaire organisaties evenwel vrij stabiel. Het meest duidelijke komt dit naar voor in de onderwijs- en de zorgsector. Het minst in de overheids- en socio-culturele sector. Organisaties in de overheidssector kampen in 43% van de gevallen met sterke en onvoorspelbare schommelingen, terwijl nogal wat socio-culturele organisaties geconfronteerd worden met (voorspelbare) seizoen-schommelingen.

2.2 | Strategie

2.2.1 | Tussen standaardisatie en ‘zorg op maat’

Werken met klanten is gradueel typerend voor organisaties binnen de quartaire sector. In dezelfde lijn veronderstellen we dat diezelfde organisaties gradueel verschillen in de mate waarin ze trachten tegemoet te komen aan de differentiële eisen of vragen van hun cliënten. Gastelaars (1997: 15) stelt in dit verband dat dienstverlenende organisaties vaak voor het dilemma worden geplaatst of ze mee moeten bewegen met de steeds veranderde wensen van hun klanten en het dus moeten zoeken in de differentiatie van hun aanbod of ze er juist voor moeten zorgen overal met hetzelfde vertrouwde aanbod klaar te staan. De resultaten gepresenteerd in de tabellen 2.8 en 2.9 geven hierover uitsluitsel.

Tabel 2.8 Klantspecificiteit van de producten/diensten van de Vlaamse vestigingen, in %

| | Lage klantspecificiteit | Hoge klantspecificiteit |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Primaire sector (N=14) | 50,0 | 50,0 |
| Secundaire sector (N=343) | 50,7 | 49,3 |
| Tertiaire sector (N=595) | 65,7 | 34,3 |
| Quartaire sector (N=329) | 75,1 | 24,9 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.
 $\chi^2=0,000$; Cramer's $V=0,189$.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 2.9 Klantspecificiteit van de producten/diensten in de quartaire sector, in %

| | Lage klantspecificiteit | Hoge klantspecificiteit |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Overheid (N=46) | 82,6 | 17,4 |
| Onderwijs (N=150) | 85,3 | 14,7 |
| Zorg (N=96) | 55,2 | 44,8 |
| Socio-cultureel (N=37) | 75,7 | 24,3 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.
 $\chi^2=0,000$; Cramer's $V=0,302$.

Bron Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Relatief gezien scoort de quartaire sector laag in het aanbieden van klantspecifieke/geïndividualiseerde diensten. Organisaties in de niet-marktsector tonen eerder affiniteit met een gestandaardiseerd dienstenpakket, eventueel met de mogelijkheid van de klant om de uiteindelijke dienst zelf te bepalen door uit een aantal voorgestelde opties te kiezen. Diensten volledig verstrekt op maat van de klant zijn eerder uitzondering dan regel in de quartaire sector. Dit is

vooral het geval voor de (contactintensieve) onderwijssector, de overheid en de socio-culturele sector. In de zorgsector is men iets meer geneigd zijn dienstenpakket aan te duiden als 'tailor made'.

Deze cijfers laten uitschijnen dat er nog een hele weg valt af te leggen vooraleer sprake kan zijn van wat men in het actuele beleidsdiscours aanduidt met de term 'vraagsturing'. Een belangrijke kritiek aan het adres van de quartaire/'social profit'-sector is dat zij aanbodgestuurd wordt georganiseerd. Daarmee wordt bedoeld dat de belangen van de actoren – de (semi-)professionals en de instellingen – een overwicht hebben op de belangen van de cliënt/patiënt. Of, anders gesteld: onze gezondheidszorg, welzijnszorg, onderwijssector, overheidssector, ... stellen niet de vraag van het individu, maar het aanbod van de voorzieningen centraal.

Laten we dit even verduidelijken met een voorbeeld uit de gezondheidszorg. Van oudsher is de gezondheidszorg erg voorzieningengericht. Zorgaanbieders bieden een bepaalde vorm van zorg aan en of de patiënt nu iets meer of iets minder of toch een beetje anders nodig heeft, wordt niet ter discussie gesteld. Vaak wordt geredeneerd vanuit de logica 'Wij als zorgprofessionals weten welke zorg goed voor u is'. Voor de zorgvrager dreigt dit te resulteren in wat Stainton (1994) aanduidt met de term 'structureel paternalisme': niet een persoon bepaalt wat iemand nodig heeft, maar wel een door zorgprofessionals en een door de overheid gedirigeerd zorgaanbod.

In antwoord op deze kritiek maken de termen 'vraaggestuurde' of 'vraaggerichte' zorg vandaag furore. De eerste term verwijst naar een - volgens velen zeer utopische - ontwikkeling waarbij de gebruiker zelf vorm geeft aan het zorgaanbod. Dit zou mogelijk zijn wanneer een persoonsgebonden budget wordt toegekend waarmee de gebruiker zelf zijn eigen zorgpakket samenstelt en inkoopt. Gebruikers krijgen dan zelf geld om zorg in te kopen, in plaats van zorg geleverd te krijgen in natura. In plaats dat het geld gaat naar de zorgaanbieder, gaat het geld naar de zorgvrager. In alle andere gevallen gaat het hoogstens om een (meer realistisch) streven naar een bepaalde mate van vraaggerichte zorg. Van Dijk (1997: 7) geeft hieraan volgende langademige beschrijving: "Vraaggerichte zorg betekent het inrichten van de zorg op een zodanige wijze dat de zorgvrager de diensten geleverd krijgt op een tijdstip, plaats en door een persoon of personen en tegen een kwaliteit die voldoet aan de eisen/wensen van de betreffende zorgvrager (...)". Deze beschrijving (die door meerdere auteurs en beleidsmakers vandaag wordt gevolgd) dekt in feite dezelfde lading als de vroegere term 'maat zorg'. Beide verwijzen naar een zelfde streven om niet langer vanuit een 'resources-based', maar vanuit een 'needs-based' perspectief te handelen: standaardpakketten op maat van de gemiddelde cliënt dienen plaats te ruimen voor gepersonaliseerde zorg op maat van de individuele cliënt (Lammertyn, 1996: 113). En hier, zo laten de literatuur en de boven gerapporteerde PASO-resultaten ons geloven, knelt het schoentje nog vaak. Tussen theorie en praktijk gaapt met andere woorden nog

een aanzienlijke kloof. Hoewel het discours in gezondheids- en welzijnssector sinds enige jaren luidt doorklinkt, percipieert slechts een kleine 45% van de organisaties hun dienstverleningsproces als zijnde 'hoog klantspecifiek'. Zoals reeds vermeld, ligt dit percentage in de overige quartaire subsectoren nog veel lager.

2.2.2 | Concurrentie en concurrentiecriteria

Een volgende vraag die zich stelt is hoe organisaties binnen de quartaire sector zich strategisch positioneren ten aanzien van hun concurrenten. In hoeverre heerst er concurrentie en op basis van welke criteria trachten de vestigingen zich te onderscheiden van de concurrenten?

Tabel 2.10 Mate van concurrentie in de quartaire sector, in %

| | Geen concurrentie | Matige concurrentie | Sterke concurrentie |
|------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Overheid (N=49) | 93,9 | 6,1 | - |
| Onderwijs (N=163) | 20,2 | 49,7 | 30,1 |
| Zorg (N=100) | 47,0 | 43,0 | 10,0 |
| Socio-cultureel (N=42) | 31,0 | 66,7 | 2,4 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.
 $\chi^2=0,000$; Cramer's $V=0,394$.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Bijna 40% van de vestigingen uit de quartaire sector ondervindt geen concurrentie op zijn afzetmarkt. Een iets hoger percentage zegt een matige concurrentie te ondervinden en een kleine 20% zegt een sterke concurrentie te ondervinden. Er zijn wel grote verschillen op te merken tussen de subsectoren van de quartaire sector onderling. De overheid ondervindt de minste concurrentie: 94% van de respondenten is van mening geen concurrentie te ervaren. 30,1% van de onderwijsinstellingen en 10% van de zorginstellingen zegt daarentegen in een sterke concurrentiemarkt te moeten opereren. In deze subsectoren zijn concurrenten niet zelden instellingen vanuit verschillende zuilen, of de private versus de publieke sector, die op elkaar een kostendrukkende en kwaliteitsverhogende invloed (kunnen) uitoefenen (Vanderstraeten, 2001). Kijkend naar de criteria op basis waarvan de vestigingen zich van de concurrenten trachten te onderscheiden (zie tabellen 2.11 en 2.12) valt op dat kwaliteit inderdaad zeer hoog scoort en dit niet enkel binnen de zorg- en onderwijssector, maar in de quartaire sector als geheel.

Tabel 2.11 Concurrentiecriteria van de Vlaamse vestigingen, in %

| | (Kosten) efficiëntie | Kwaliteit | Flexibiliteit | Innovativiteit |
|---------------------------|-------------------------|-----------|---------------|----------------|
| Primaire sector (N=15) | 26,7 | 73,3 | - | - |
| Secundaire sector (N=352) | 13,6 | 45,2 | 35,2 | 6,0 |
| Tertiaire sector (N=594) | 8,1 | 51,3 | 34,7 | 5,9 |
| Quartaire sector (N=226) | 1,8 | 83,6 | 5,8 | 8,8 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,000; Cramer's V=0,192.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 2.12 Concurrentiecriteria van de quartaire organisaties, in %

| | (Kosten) efficiëntie | Kwaliteit | Flexibiliteit | Innovatie |
|------------------------|-------------------------|-----------|---------------|-----------|
| Overheid (N=2) | - | 100,0 | - | - |
| Onderwijs (N=141) | 1,4 | 86,5 | 4,3 | 7,8 |
| Zorg (N=53) | 1,9 | 90,6 | 3,8 | 3,8 |
| Socio-cultureel (N=28) | - | 60,7 | 17,9 | 21,4 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,000; Cramer's V=0,164.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Kwaliteit is in alle deelsectoren de belangrijkste marktstrategie. Merk hierbij op dat kwaliteit in deze deelsectoren niet altijd enkel prioriteit krijgt vanwege concurrentiemotieven, ook de actieve rol van de overheid speelt hierin een rol. Zo eist de overheid in de gezondheids- en welzijnssector steeds meer beleidsplannen, genoodzaakt door de kwaliteitsdecreten. In een verplicht kwaliteits-handboek verwoorden zorgorganisaties hun missie en strategische doelstellingen. De voorzieningen moeten volgens de kwaliteitsdecreten aantonen dat de hulp- en dienstverlening in wezen klantgericht, maatschappelijk aanvaardbaar, efficiënt en effectief is en dat ze continuïteit waarborgt. Dit beleid moet de voorwaarden scheppen om het kwaliteitsniveau op te trekken en het kwaliteitsoptimalisatie-denken een nieuw elan te geven (zie o.a. Vanden Boer, 1997: 5).

Merk ten slotte op dat innovatie en flexibiliteit relatief het hoogst scoren in de socio-culturele sector.

Hoofdstuk 3

‘Uitvoerenden in de quataire sector’: wie zijn ze? wat doen ze?

Uit het voorgaande onthouden we dat (hoewel gradaties in contactintensiteit voorkomen) de kernactiviteiten binnen dienstverlenende organisaties bestaan uit transacties tussen uitvoerenden en cliënteel. De toegevoegde waarde ontstaat gaandeweg tijdens de transactie. Samen met Gastelaars (1997) veronderstellen we dat dit een zeker gewicht geeft aan de positie van de uitvoerenden, want van hun interventies hangt het welslagen van de transactie af. Van dienstverlenende activiteiten kan dan ook worden aangenomen dat deze in vergelijking met productiewerk hoogdynamisch zijn, omdat de zorg of de dienst in het samenspel tussen leverancier en klant totstandkomt. Hierdoor genereert het individu een grotere betrokkenheid met en invloed op het werken dan in de productie. Uitvoerenden hoeven dan ook niet hoogprofessioneel te zijn, om toch aanspraak te kunnen (of te willen) maken op een zekere mate van autonomie bij het maken van beslissende keuzes in het alledaagse werk (zie tevens De Prins, 2001).

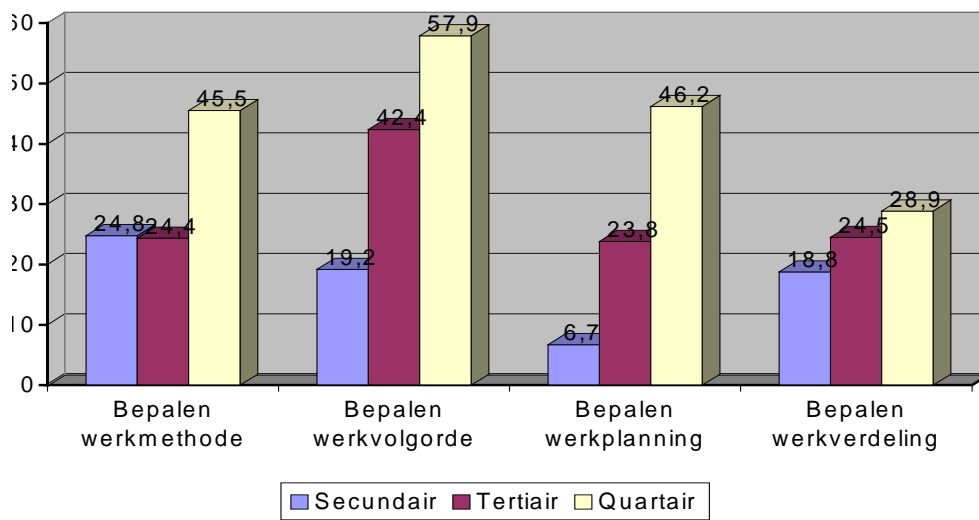
We toetsen deze veronderstelling in wat volgt met de PASO-dataset. We gaan na of (semi-)professionals uit de quataire sector zich inderdaad profileren als zijnde ‘autonome’/‘zelfsturende’ uitvoerenden in vergelijking met bijvoorbeeld industriële productiemedewerkers. Autonomie op de werkplek en zelfsturing binnen de organisatie kunnen zich op verschillende terreinen voordoen. We onderscheiden autonomie ten aanzien van de voorbereiding aan en ondersteuning van het werk (paragraaf 3.1) en autonomie inzake coördinatiewerkzaamheden en invulling van de arbeidsvoorwaarden (paragraaf 3.2). Telkens wordt nagegaan of uitvoerenden zelf verantwoordelijkheid wegdragen of dat de uitvoering van de betreffende taken onder de verantwoordelijkheid sorteren van de leidinggevenden, dan wel van specifieke indirecte functies.

3.1 | Voorbereiding en ondersteuning van het werk

Figuur 3.1 visualiseert de ‘bevoorrechte’ situatie van de uitvoerenden in de quataire sector met betrekking tot voorbereidende activiteiten aan het werk. Vooral wat het bepalen van de werkmethode, de werkvolgorde en de werk-

planning betreft, scoren de quartaire organisaties drastisch hoger dan de organisaties binnen de secundaire of tertiaire sector. De verschillen zijn statistisch significant. De eerder geponeerde stelling dat uitvoerenden in de dienstverlenende sector zeker niet hoogprofessioneel hoeven te zijn, om toch aanspraak te kunnen maken op een zekere mate van interne of operationele autonomie, is op basis van deze resultaten gerechtvaardigd.

Figuur 3.1 Voorbereiding aan het werk: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf, in %



Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=927/898/924/927).
 Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Opgemerkt moet worden dat wanneer in bovenstaande figuur de voorbereidende activiteiten niet worden gedelegeerd naar de werkvloer, de activiteiten veelal onder de verantwoordelijkheid vallen van de leidinggevenden. De optie om de activiteiten door specifieke indirecte functies of een specifiek departement te laten verrichten, komt veel minder vaak voor. Zo wordt het bepalen van de werkmethode voor 56,1% van de gevallen uitgevoerd door het leidinggevend personeel; in 5% van de gevallen door indirecte functies/specifiek departement. Voor het bepalen van de werkvolgorde/het tempo liggen deze cijfers op respectievelijk 45,7% en 5,3%. Het aandeel organisaties met delegatie van voorbereidende taken naar leidinggevenden ligt nog hoger bij het bepalen van de werkplanning en werkverdeling, met name 61,9% (in vergelijking met 8,5% indirecte functie/specifiek departement) en 67,5% (in vergelijking met 4,4% indirecte functie/specifiek departement). Logischerwijs scoort de quartaire sector hierop steeds lager.

Tabel 3.1 Voorbereiding aan het werk: verantwoordelijkheid bij werknemers zelf naar quartaire subsectoren, in %

| | Overheid | Onderwijs | Zorg | Socio-cultureel |
|--------------------------------|----------|-----------|------|-----------------|
| Bepalen werkmethode | 11,8 | 61,9 | 36,4 | 47,8 |
| Bepalen werkvolgorde/tempo | 29,4 | 65,3 | 63,6 | 43,5 |
| Bepalen productie/werkplanning | 29,4 | 57,5 | 41,6 | 26,1 |
| Bepalen werkverdeling | 8,8 | 31,4 | 41,0 | 8,0 |

Quartaire organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte, (N=252/252/254/255).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Binnen de quartaire sector zijn er gradaties terug te vinden in de autonomie-scores binnen de verschillende deelsectoren. De overheidssector scoort op de vier dimensies relatief het laagst (respectievelijk 11,8%, 29,4%, 29,4% en 8,8%). Vooral het delegeren van de werkverdeling scoort binnen de subsector van de overheid zeer laag. Het zijn grotendeels de leidinggevenden/het lijnmanagement binnen de subsector die deze voorbereidende taak op zich nemen (73,0%). De lage score bij de uitvoerenden vormt een indicatie voor de beperkte mate van zelfsturing binnen de subsector.

Wat de eerste drie dimensies betreft (het bepalen van werkmethode, werkvolgorde en werkplanning) scoort het onderwijs het hoogst (respectievelijk 61,9%, 65,3% en 57,5%). Het beeld van de leraar met een grote mate van zelfstandigheid en vrijheid wordt hiermee bevestigd. De gezondheidssector neemt telkens een tussenpositie in (respectievelijk 36,4%, 63,6% en 41,6%), behoudens wat betreft het bepalen van de werkverdeling. Met 41% van de vestigingen die dit issue delegeert naar de werkvloer, neemt de subsector een koppositie in. Dit cijfer kan geïnterpreteerd worden als een indicatie voor een zeer hoge mate van zelfsturing. De gezondheidszorg fungeert op dit aspect als spiegelbeeld voor de overheidssector.

Deze verhoudingen zien we gedeeltelijk terug komen in de resultaten met betrekking tot kwalificatieniveau. Om het kwalificatieniveau van jobs te achterhalen is in de PASO-bevraging gepeild naar het voorkomen van vier types jobs: laaggekwalificeerde, geoefende, geschoolde en complexe arbeid. Het onderscheid tussen deze vier types is gebaseerd op de combinatie van vier criteria: vereiste inwerktijd, de nodige opleiding en ervaring, het al dan niet zelfstandig beslissingen kunnen of moeten nemen en de mate waarin er gesuperviseerd wordt. Schematisch ziet het onderscheid er als volgt uit.

Tabel 3.2 Arbeidstypes: criteria

| | Inwerktijd | Opleiding/ ervaring | Zelfstandige beslissingen | Supervisie |
|--------------------|---------------|------------------------|------------------------------|---------------------|
| Laaggekwalificeerd | Kort | Geen | Moet niet | Direct |
| Geoefend | Relatief kort | Minimaal | Beperkt mogelijk | Direct |
| Geschoold | Relatief lang | Speciaal | Mogelijk | Controle resultaten |
| Complex | Lang | Specifiek | Noodzakelijk | Controle resultaten |

Bron: Marx, Theunissen, Ramioul & Sels, 2004

Tabel 3.3 Arbeidstypes naar quartaire subsectoren, resultaten One-way Anova met Bonferroni-toets

| | Overheid (N=19) (1) | Onderwijs (N=109) (2) | Zorg (N=52) (3) | Socio- cultureel (N=19) (4) | Sign. F | Significante groeps- verschillen |
|--------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------|--|
| Laaggekwalificeerd | 17,09 | 0,34 | 7,61 | 27,01 | 0,000 | 4>1,2,3 |
| Geoefend | 18,35 | 2,81 | 27,65 | 33,71 | 0,000 | 2<1,3,4 |
| Geschoold | 37,24 | 48,46 | 45,04 | 37,70 | 0,393 | - |
| Complex | 27,30 | 48,38 | 19,69 | 2,23 | 0,000 | 2>3,4 |

Quartaire organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In tabel 3.3 valt op dat gemiddeld gezien in iedere subsector de geschoolde arbeid een relatief sterk aandeel vertegenwoordigt. De quartaire sector kan daarom met recht en rede een geschoolde sector worden genoemd. Het werk vereist er een eerder lange inwerktijd, er is een specifieke opleiding en ervaring voor nodig en conform de eerder gerapporteerde resultaten is er sprake van een redelijke mate van autonomie. Binnen de subsector van het onderwijs wordt dit aandeel van geschoolde arbeid aangevuld met een evenredig aandeel complexe arbeid. Met een gemiddelde van 48,4% neemt het onderwijs een toppositie in wat betreft dit kwalificatieniveau. Zelfstandige beslissingen zijn dan ook noodzakelijk in het uitoefenen van een groot deel van de onderwijsjobs. Binnen de zorgsector krijgt men een minder eenduidig beeld: het aandeel geschoolde arbeid wordt aangevuld met gemiddeld een kleine 20% complexe arbeid aan de ene kant, gemiddeld een 35% laaggekwalificeerde en geoefende arbeid aan de andere kant. Een vrij analoog verdeeld beeld krijgt men bij de overheid. Bij de socio-culturele sector valt vooral het hoog aandeel laaggekwalificeerde arbeid op; hierin verschilt deze subsector significant van de andere.

Tabel 3.4 Kwalificatieniveaus naar quartaire subsectoren, resultaten One-way Anova met Bonferroni-toets

| | Overheid (N=19) (1) | Onderwijs (N=120) (2) | Zorg (N=55) (3) | Socio- cultureel (N=19) (4) | Sign. F | Significante groeps- verschillen |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------|--|
| Laaggeschoold | 11,82 | 7,18 | 21,08 | 29,08 | 0,000 | 2<3,4 |
| Middelbaar geschoold | 79,17 | 10,48 | 40,44 | 46,36 | 0,000 | 2<1,3,4 |
| Hooggeschoold | 9,01 | 82,33 | 38,47 | 24,56 | 0,000 | 2>1,3,4 |

Quartaire organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

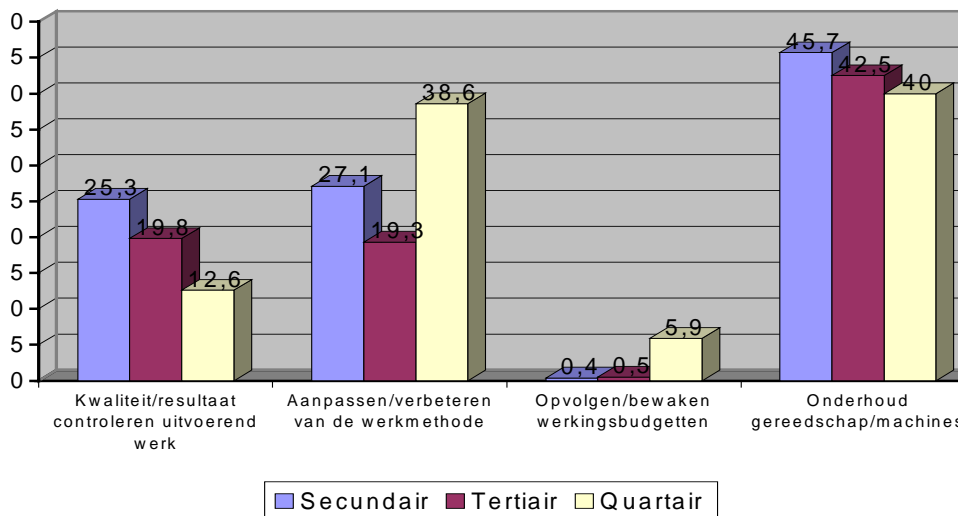
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Maken we een zelfde oefening, maar dan op basis van diplomastructuur, komen we tot volgende resultaten. Het onderwijs verschilt significant van de andere subsectoren door haar hoog percentage hooggeschoolde werknemers (diploma hoger onderwijs of universiteit). De overheid laat zich dan weer opvallen door zijn hoge score in het middelste segment, de middelbaar geschoolden (maximaal diploma secundair onderwijs). De zorgsector kent op basis van de resultaten van diplomastructuur een even verdeeld beeld als op basis van de arbeidstypes. De socio-culturele sector ten slotte kent op basis van deze data een vrij analoog profiel als de zorgsector; in de vorige tabel waken beide profielen evenwel van elkaar af. Dit wijst erop dat diplomastructuur niet per definitie gelijk kan worden gesteld met uiteindelijke functie- of kwalificatiestructuur. Verondersteld kan worden dat van de laag gediplomeerden (maximaal diploma lager onderwijs of lager secundair onderwijs) in de zorgsector er relatief meer werknemers uiteindelijk een geoefende of geschoolde job uitoefenen.

Analoog met de voorbereidende activiteiten kunnen de ondersteunende activiteiten in kaart worden gebracht. Het beeld dat voor de uitvoerenden in de quartaire sector wordt opgehangen in figuur 3.2 is evenwel minder bevoorrecht dan in figuur 3.1.

Vooraf het controleren van de kwaliteit of het resultaat van het uitvoerend werk scoort bedroevend laag in de door ons geviseerde quartaire sector. Deze activiteit wordt er in de meerderheid van de gevallen opgenomen door de leidinggevers (63,4%). Binnen de verschillende deelsectoren zijn hieromtrent slechts beperkte afwijkingen. De hoge mate van interne of operationele autonomie van uitvoerenden in de quartaire sector hangt met andere woorden niet samen met een hoge mate van zelfcontrole. Deze activiteiten blijven voorbehouden aan het lijnmanagement.

Figuur 3.2 Ondersteuning van het werk: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf, in %



Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=924/922/918/920).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Het opvolgen of bewaken van werkingsbudgetten behoort bijna uitsluitend tot de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden (69,5%) of indirecte functies/specifieke departementen (17,3%). Het financieel responsabiliseren blijkt dan ook geen courante praktijk binnen de Vlaamse organisatiepraktijk. Verder valt het op dat wat betreft het aanpassen/verbeteren van de werkmethode de quartaire sector wel significant beter scoort. Dit ligt in de lijn van de parallelle eerder gerapporteerde hoge autonomiescores. Het zelf onderhouden van het gereedschap en machines scoort ten slotte het hoogst in de industriële sector. Merk op dat deze topic voor vele organisaties uit de tertiaire of quartaire sector niet van toepassing is (respectievelijk 24,6% en 22,8%).

3.2 | Coördinatieactiviteiten en invulling van de arbeidsvoorwaarden

In vergelijking met de klassieke secundaire sector, scoort de tertiaire en zeker de quartaire sector relatief gunstig in het decentraliseren van coördinatieactiviteiten naar de uitvoerenden (zie tabel 3.5). Vooral het feit dat in 37,1% van de voorzieningen de uitvoerenden zelf het werk onderling op elkaar afstemmen vormt een positief signaal met betrekking tot zelfsturing. Analoog eerdere vaststellingen, scoort het onderwijs relatief het hoogst op deze topic (43% in vergelijking met 38,5% in de zorgsector en 27,3% in de overheid).

Tabel 3.5 Coördinatie van het werk met anderen en invulling van de arbeidsvoorwaarden: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf, in %

| | Secundaire sector | Tertiaire sector | Quartaire sector |
|---------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|
| <i>Afstemming</i> | | | |
| Uitvoering-uitvoering (N=920) | 19,9 | 35,4 | 37,1 |
| Uitvoering-staf (N=912) | 7,4 | 14,5 | 15,7 |
| Uitvoering-externen (N=906) | 8,2 | 19,4 | 20,5 |
| <i>Arbeidsvoorwaarden</i> | | | |
| Bepalen werk- en rusttijden (N=920) | 15,5 | 14,3 | 11,3 |
| Bepalen vakantiedagen (N=920) | 19,0 | 32,8 | 27,6 |
| Beslissen tot overwerk (N=905) | 14,8 | 17,7 | 25,0 |
| Selecteren nieuwe werknemers (N=914) | - | 0,7 | 1,2 |
| Begeleiding nieuwe werknemers (N=916) | 39,1 | 30,4 | 26,6 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Toch moet worden gezegd dat het globaal beeld met betrekking tot de decentralisatie van coördinatieactiviteiten eerder bedroevend is. Coördinatie blijft het domein bij uitstek waarop het lijnmanagement zich kan/wil profileren. Maar liefst 56% van de afstemming tussen het uitvoerend werk en dat van indirecte functies/staffuncties behoort tot de verantwoordelijkheid van leidinggevend. De verschillen tussen de drie sectoren (secundair/tertiair/quartair) zijn hierbij gering. Wat betreft het afstemmen van het uitvoerende werk met dat van externe klanten en/of leveranciers scoren de sectoren respectievelijk 59,9%, 58,5% en 62,5%.

Eenzelfde, weinig flatterend beeld met betrekking tot decentralisatie kan worden opgehangen voor wat betreft de invulling van de arbeidsvoorwaarden. In de meerderheid van de gevallen behoort het bepalen van werk- en rusttijden, het bepalen van vakantieperiodes/snipperdagen, het beslissen tot overwerk en het begeleiden/opleiden van nieuw personeel immers tot de bevoegdheid van het lijnmanagement (respectievelijk in 63,3%, 52,7% en 57,3% van de gevallen) en niet tot de bevoegdheid van de uitvoerenden zelf. Voor het selecteren van nieuwe werknemers ligt dit percentage nog hoger, met name 74,3%. Uitsplitsing naar sector geeft een vrij dispaat beeld. De quartaire sector hinkt qua decentralisatie telkens wat na, behoudens wat betreft het beslissen tot overwerk. Dit behoort er in 25% van de gevallen tot de bevoegdheid van de uitvoerenden zelf. Bij de socio-culturele sector loopt deze score zelfs op tot 50% (in vergelijking met 26,5% in de overheid, 28,6% in de zorgsector en 16,8% in het onderwijs).

Besluitend kan worden gesteld dat in tegenstelling tot de hoge(re) interne autonomie en regelcapaciteit van uitvoerenden binnen de quartaire sector, hun externe regelcapaciteit eerder beperkt is. Hierbij onderscheiden zij zich

nauwelijks van uitvoerenden in de tertiaire of secundaire sector. Een grote(re) vakinhoudelijke autonomie gaat blijkbaar niet samen met een grote(re) managementverantwoordelijkheid. Management en (semi-)professie blijven hiermee nog steeds twee afzonderlijke categorieën in de quataire sector. Dit verscherpt het volgende, gekende loopbaanprobleem in de sector: “Vaak ziet het management zich voor het probleem geplaatst dat een promotie in de professionele lijn niet meer voor de hand liggend of mogelijk is en neemt dan maar zijn toevlucht tot een promotie in de managerial lijn. Als daarbij niet gekeken is naar de geschiktheid van de professional voor dergelijke functies, veroorzaakt dit vaak het bekende fenomeen dat er een goede professional verloren is gegaan en een slechte manager is geboren.” (Kwakman & Overduin, 2003: 55).

Hoofdstuk 4

Teams in de quartaire sector

In hoofdstuk 1 stelden we dat contra intuïtief de quartaire sector zich als koploper profileert op het vlak van introductie van teamwerk. Werken met mensen of klanten blijkt meer dan bijvoorbeeld het werken met informatie of technologie, een uitstekende voedingsbodem voor het ontwikkelen en het implementeren van teams. In dit hoofdstuk beogen we een uitwerking van dit centrale idee. We toetsen de hypothese dat quartaire sectoren en organisaties meer, maar andere soorten teams hanteren. Een analoge hypothese formuleren we voor de contactintensieve organisaties.

Aansluitend formuleren we enkele afgeleide hypothesen en gaan we dieper in op een aantal eigenaardigheden van teams binnen de quartaire sector. Hoewel het sociotechnisch teamconcept (= teams met de meeste 'autonomie') haar oorsprong kent in de industrie, ligt het aandeel sociotechnische teams het hoogst in de quartaire en tertiaire sector. Een opmerkelijke vaststelling, temeer daar beide sectoren met hun hoog aandeel (semi-)professionals niet evident geassocieerd worden met geïntegreerd teamwerk. Wat moeten we ons dan voorstellen bij sociotechnische teams in bijvoorbeeld het onderwijs en de zorg? Op basis van literatuurstudie en verdere detailanalyse wordt een verfijnd beeld geschetst.

4.1 | Hoofdactiviteit en teampenetratie

Dat organisaties in de quartaire sector meer teams hanteren, werd reeds bevestigd op basis van de PASO-data op p. 11. Of zij ook andere soorten teams hanteren, kan op basis van de resultaten gerapporteerd in figuur 4.1 worden aangetoond, maar niet in de veronderstelde richting. Delagrangé (2003) kwam tot de conclusie dat in de industrie, met minder teamwerk, de teams wel de meeste bevoegdheid kregen. In de non-profit, met meer teamwerking, zijn de bevoegdheden duidelijk minder talrijk aanwezig, zo werd geconcludeerd. Op basis van de PASO-resultaten komen we tot andere en zelfs tegengestelde conclusies.

In figuur 4.1 wordt een onderscheid gemaakt tussen lean gestuurde teams, lean sturende teams, sociotechnisch gestuurde en sociotechnisch sturende

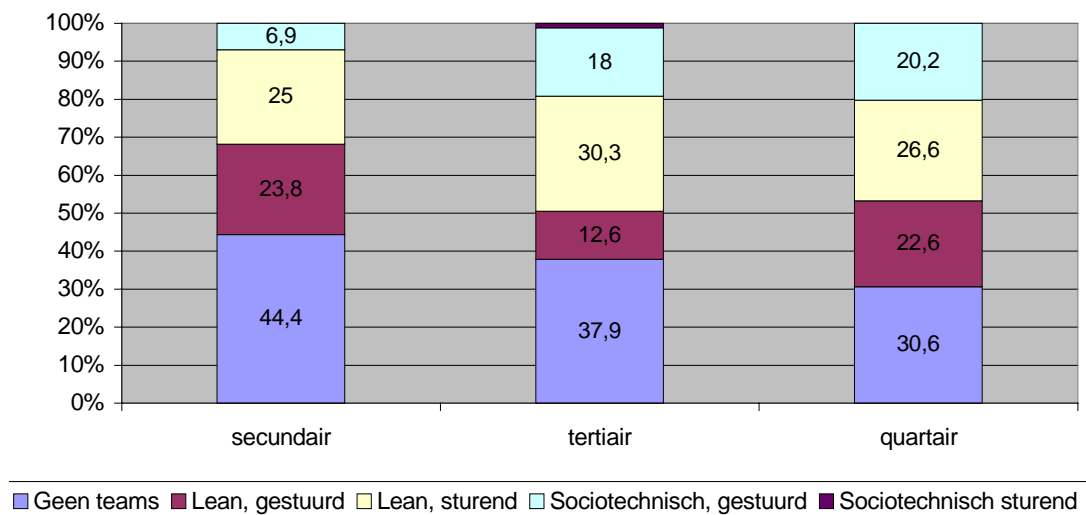
teams. Dit onderscheid is gebaseerd op een clusteranalyse van verschillende structuurkenmerken van teams zoals, de breedte van het takenpakket, de arbeidsdeling binnen teams en het teamleiderprofiel (Delarue et al., 2003: 108 e.v.). Vereenvoudigd komt het onderscheid op het volgende neer:

Tabel 4.1 Teamtypes op basis van de mate van autonomie en het leiderschapsprofiel

| | Autonomie | Teamleider |
|-------------------------|-----------|------------|
| Lean, gestuurd | Weinig | Vast |
| Lean, sturend | Weinig | Roterend |
| Sociotechniek, gestuurd | Veel | Vast |
| Sociotechniek, sturend | Veel | Roterend |

Bron: Delarue et al., 2003: 109

Figuur 4.1 Teamaanwezigheid en teamtypes naar hoofdactiviteit, in %



Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=906).

Chi²=0,000; Cramer's V=0,158.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Als we kijken naar penetratie van sociotechnische teams (= teams met de meeste bevoegdheid of autonomie) dan zien we relatief hoge scores in zowel de quartaire als tertiaire sector terugkomen. De industriële sector scoort met 6,9% bedroevend laag. Wanneer er sprake is van teamwerk binnen de industrie, gaat het in de meerderheid van de gevallen over lean teams, met duidelijk minder verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Merk op dat het aandeel lean sturende teams (roterende teamleider) in de drie sectoren sterk vergelijkbaar is (25 à 30%). Het aandeel lean gestuurde teams (vaste teamleider) ligt in de industrie het hoogst (23,8%), direct gevolgd door de quartaire sector (22,8%). Het aandeel ligt met 12,6% het laagst in de tertiaire sector. De socio-

technisch sturende teams (hoge autonomie, roterende teamleider) komen enkel in de tertiaire sector voor en vormen ook daar met een aandeel van 1,2% een zeer beperkte minderheid. Hoewel het sociotechnisch teamconcept haar oorsprong kent in de industrie, laten de resultaten uitschijnen dat het aandeel sociotechnische teams het hoogst ligt in de quartaire en tertiaire sector.

Als we binnen de quartaire sector kijken naar de verdeling van de teamtypes over de subsectoren heen, valt het relatief hoog aandeel sociotechnische teams binnen het onderwijs op. Ook de zorgsector met een aandeel van 16,5%, kent (relatief gezien) een redelijk draagvlak voor de implementatie van sociotechnische teams.

Tabel 4.2 Teamaanwezigheid en teamtypes naar quartaire subsectoren, in %

| | Overheid (N=33) | Onderwijs (N=119) | Zorg (N=79) | Socio-cultureel (N=23) |
|-------------------------|--------------------|----------------------|----------------|---------------------------|
| Geen teams | 39,4 | 31,1 | 21,5 | 43,5 |
| Lean, gestuurd | 27,3 | 22,7 | 20,3 | 26,1 |
| Lean, sturend | 33,3 | 16,0 | 41,8 | 21,7 |
| Sociotechniek, gestuurd | - | 30,3 | 16,5 | 8,7 |
| Sociotechniek, sturend | - | - | - | - |

Quartaire organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,000; Cramer's V=0,206.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Opmerkelijke cijfers, temeer daar beide sectoren met hun hoog aandeel (semi-)professionals niet evident geassocieerd worden met geïntegreerd teamwerk. Vooraleer hierop verder in te gaan, typeren we de quartaire organisaties die met teams werken eerst meer in detail aan de hand van het opleidingsniveau van de uitvoerenden en het type arbeid dat de werknemers verrichten.

4.1.1 | Teams, kwalificaties en type arbeid

Uit het vorig hoofdstuk hebben we onthouden dat het onderwijs en in mindere mate de zorgsector zich laten typeren door hun relatief hoog kwalificatieniveau en hun relatief hoog aandeel geschoolde arbeid. We verwachten dan ook een significante relatie tussen kwalificatie, scholing en teamaanwezigheid en teamtypes.

Wanneer we naar de scholingsgraad kijken, merken we voor het Vlaamse Gewest inderdaad significante relaties op. Organisaties die het sociotechnisch teamconcept toepassen hebben beduidend minder laaggeschoolde werknemers in dienst. Gemiddeld 8% is er laaggeschoold. Dit is significant lager dan het aandeel bij organisaties die geen teams hebben of organisaties die het lean teamconcept toepassen (gemiddeld 33%, respectievelijk 27%). Omgekeerd

hebben organisaties zonder teams beduidend minder hooggeschoolden (23%) dan organisaties met lean en sociotechnische teams. Ook is er een significant verschil tussen deze laatste twee types van organisaties. Gemiddeld 35% van de werknemers van organisaties met lean teams zijn hooggeschoold. Bij organisaties die het sociotechnische teamconcept toepassen is dit gemiddeld 64%. Op het niveau van het Vlaamse Gewest gaat het (sociotechnisch) teamconcept dus wel degelijk hand in hand met een relatief hoge gemiddelde scholingsgraad.

Maken we de oefening opnieuw, maar dan enkel voor de quartaire sector, blijft deze conclusie overeind. Quartaire organisaties met sociotechnische teams werken bijna uitsluitend met hooggeschoolden (gemiddeld 80%). Ter vergelijking: quartaire organisaties met lean teams doen het met meer dan 20% hooggeschoolden minder. Quartaire organisaties zonder teams hebben gemiddeld nog 48% hooggeschoolden in dienst.

Tabel 4.3 Teamaanwezigheid en teamtypes naar gemiddelde scholingsgraad voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, resultaten One-way Anova met Bonferroni-toets

| | (1) Geen teams (N=233/55) | (2) Lean teams (N=265/79) | (3) Socio-technische teams (N=84/42) | Sign. F | Significante groepsverschillen |
|----------------------|------------------------------|------------------------------|---|-------------|--------------------------------|
| Laaggeschoold | 33,3/20,8 | 27,5/13,2 | 7,6/9,6 | 0,000/0,024 | 3<1,2/3<1 |
| Middelbaar geschoold | 43,3/31,1 | 36,9/29,9 | 28,2/13,6 | 0,001/0,008 | 3<1/3<1,2 |
| Hooggeschoold | 23,5/48,1 | 35,6/56,9 | 64,2/79,8 | 0,000/0,001 | 3>1,2/3>1,2 |

(Quartaire) organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Wanneer we teamaanwezigheid en teamtypes bekijken naar het type arbeid vallen voor het Vlaamse Gewest telkens de significante verbanden op. Organisaties zonder teams hebben gemiddeld het grootste aandeel in laag gekwalificeerde arbeid (23,3%). Organisaties met sociotechnische teams laten zich significant meer typeren door complexe arbeid (34,8%). Brengen we in herinnering dat voor dit werk een specifieke opleiding en ervaring nodig is. Zelfstandige beslissingen kunnen en moeten door de werknemer zelf worden genomen. Hoogprofessioneel werk met complex karakter sluit sociotechnische teamwerking blijkens de resultaten niet uit. Hoewel niet significant, kunnen we op basis van de resultaten voor de quartaire sector een analoge conclusie trekken. Bij quartaire organisaties die het sociotechnische teamconcept toepassen is gemiddeld 42% van de arbeid complex.

Tabel 4.4 Teamaanwezigheid en teamtypes naar type arbeid voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, resultaten One-way Anova met Bonferroni-toets

| | (1) Geen teams (N=220/55) | (2) Lean teams (N=245/70) | (3) Socio-technische teams (N=78/41) | Sign. F | Significante groepsverschillen |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|---|-------------|--------------------------------|
| Laaggekwalificeerd | 23,3/15,9 | 9,6/11,0 | 8,4/8,4 | 0,000/0,159 | 3<1,2/- |
| Geoefend | 27,9/17,4 | 27,9/14,6 | 17,2/14,3 | 0,010/0,758 | 3<1,2/- |
| Geschoold | 34,3/40,0 | 34,9/40,6 | 39,7/35,2 | 0,412/0,756 | -/- |
| Complex | 14,5/26,7 | 27,5/33,8 | 34,8/42,1 | 0,000/0,156 | 3>1,2/- |

(Quartaire) organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Een hoge kwalificatiegraad, een complex arbeidskarakter en werken in het onderwijs of de zorgsector verhogen blijkens de PASO-resultaten de kans om te werken in sociotechnisch teamverband. Vraag die zich hierbij direct stelt, is hoe we de combinatie van én zelfsturende professionals én zelfsturende teams (binnen de zorg-/onderwijssector) kunnen begrijpen? Staat de aanwezige autonomie en expertise (hoe gering ook) van de semi-professionals een volledig geïntegreerde teamwerking niet in de weg? Of: hoe strookt specialistische vakkennis met het collectieve streefdoel binnen het teamconcept? Om hierop een antwoord te vinden, combineren we in wat volgt de gegevens gerapporteerd in het vorige hoofdstuk met de huidige bevindingen rond teamwerk in de quartaire sector en integreren we enkele bevindingen uit literatuuronderzoek.

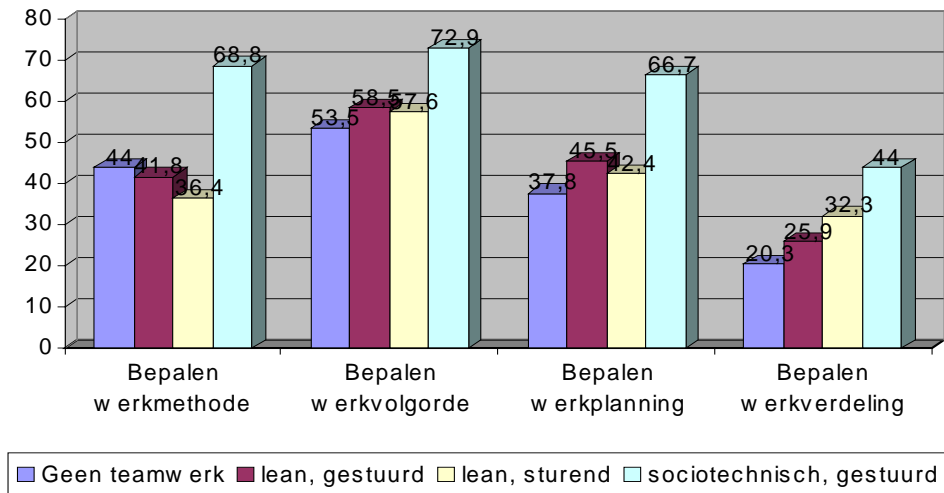
4.1.2 | (Semi-)professionals en zelfsturing

De kans op operationele autonomie vergroot door het werken in quartaire organisaties met sociotechnische teams, zo blijkt uit figuur 4.2. Zelfsturing van de individuele (semi-)professional wordt gefaciliteerd door een zelfsturende teamcontext. Wanneer quartaire organisaties geen teams of lean teams hantieren, ligt de kans ongeveer gelijk. Determinerend lijkt daarom vooral het al dan niet werken met sociotechnische teams.

Het discriminerende onderscheid ‘werken met sociotechnische teams’ versus ‘werken zonder teams of met lean teams’ verdwijnt wanneer we kijken naar andere dan de voorbereidende operationele taken. Figuur 4.3 laat uitschijnen dat de voorsprong van sociotechnische teams in het niets verdwijnt op het vlak van ondersteunende activiteiten van het werk. Wanneer het aankomt op controlewerkzaamheden, het verbeteren van de werkmethode, het opvolgen van werkingsbudgetten of het onderhoud van gereedschap of machines blijkt de teamcontext nog heel weinig impact te hebben. Hetzelfde geldt trouwens voor de coördinerende activiteiten (afstemming uitvoering

versus uitvoering, staf en externen) en het invullen van de arbeidsvoorwaarden (bepalen werk- en rusttijden, bepalen vakantiedagen, ...) (zie tabel 4.5).

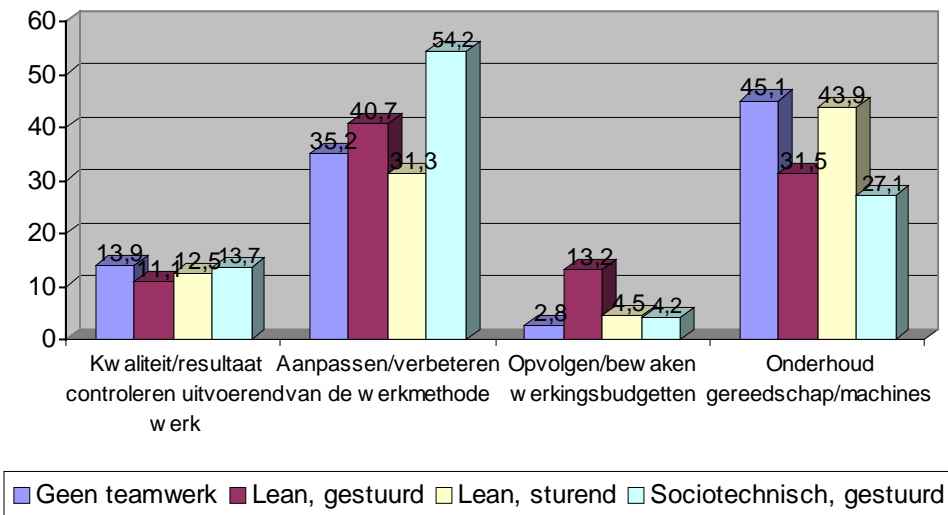
Figuur 4.2 Voorbereiding aan het werk in de teamtypes van de quartaire sector: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf, in %



Quartaire organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=241/238/239/240).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Figuur 4.3 Ondersteuning van het werk in de teamtypes van de quartaire sector: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf, in %



(Quartaire) organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=241/237/238/239).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Uit deze resultaten kunnen we afleiden dat zelfs sociotechnische teams binnen de quartaire sector slechts in beperkte mate zelfsturend zijn, in die zin dat slechts een beperkt aantal (voornamelijk operationele) taakbevoegdheden worden geresponsabiliseerd naar de uitvoerende kern. Wordt de kans nog groter dat (semi-)professionals autonoom hun professionele kerntaken kunnen vervullen binnen een sociotechnische teamcontext, de kans dat ook meer ondersteunende of coördinerende (management)taken tot hun bevoegdheid behoren is gering. Zoals reeds in vorig hoofdstuk vermeld, lijkt zelfsturing binnen de quartaire sector daarom vooral een troef voor vakinhoudelijke of discretionaire autonomie. Deze laatste term wordt binnen een (semi-)professionele context gebruikt om de mogelijkheden in de verf te zetten die (semi-)professionals hebben om de regels van het eigen vak (en/of de eigen organisatie) op eigen wijze te interpreteren (zie Lipsky, 1980). Formele management- of externe regelactiviteiten varen er niet wezenlijk bij. In die zin is er geen sprake van taakverbreding, laat staan van taakverrijking. Deze zullen vooral gezocht moeten worden in vakinhoudelijke verbreding en verrijking, waarbij de nadruk ligt op multidisciplinaire samenwerking. De professie wordt in gezamenlijkheid uitgeoefend en niet langer op individuele basis (Pelkmans & Smit, 2000: 69) (zie tevens infra).

Tabel 4.5 Coördinatie van het werk met anderen en invulling van de arbeidsvoorwaarden in de teamtypes van de quartaire sector: verantwoordelijkheid taken bij uitvoerende werknemers zelf, in %

| | Geen teams | Lean, gestuurd | Lean, sturend | Socio-technische teams |
|---------------------------------------|------------|----------------|---------------|------------------------|
| <i>Afstemming</i> | | | | |
| Uitvoering-uitvoering (N=241) | 26,4 | 37,7 | 40,9 | 48,0 |
| Uitvoering-staf (N=237) | 14,3 | 5,6 | 24,6 | 16,7 |
| Uitvoering-externen (N=233) | 20,3 | 20,4 | 21,0 | 22,9 |
| <i>Arbeidsvoorwaarden</i> | | | | |
| Bepalen werk- en rusttijden (N=239) | 11,3 | 1,8 | 18,2 | 14,9 |
| Bepalen vakantiedagen (N=241) | 31,0 | 25,9 | 27,3 | 28,0 |
| Beslissen tot overwerk (N=239) | 16,7 | 24,1 | 27,7 | 27,1 |
| Selecteren nieuwe werknemers (N=237) | 2,8 | - | - | 2,1 |
| Begeleiding nieuwe werknemers (N=237) | 23,6 | 22,2 | 29,7 | 31,9 |

(Quartaire) organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Er is niet één 'standaard' zelfsturend team. Dat is nooit zo geweest, maar de laatste jaren zorgt het breder wordende toepassingsgebied voor een nog grotere variatie in de manier waarop het zelfsturend teamconcept gestalte krijgt. Teams in de productie zijn anders van aard dan teams in de zorg of het onder-

wijs. Een kleine bloemlezing uit de recente (onderzoeks)literatuur maakt vlug duidelijk welke lading de teamvlag dekt in vernoemde sectoren. Tegen deze achtergrond kunnen bovenstaande resultaten worden teruggekoppeld.

4.1.3 | Zelfsturing in de zorg en het onderwijs

Het multidisciplinair zorgteam verschijnt in de zorgliteratuur eerder als een gecoördineerde wijze van samenwerking, dan als een zeer geïntegreerde vorm van 'zelfsturend' teamwerk. Het teamaspect van een multidisciplinair zorgsysteem zit in het gezamenlijk streefdoel en in de mogelijkheid om problemen op te lossen of tekortkomingen gezamenlijk te bespreken en zonodig bij te stellen (Kane, 1980: 141). Hierbij wordt er vanuit gegaan dat het multidisciplinair groepsresultaat beter zal zijn dan de som van de resultaten van de afzonderlijke disciplines. Men beoogt met andere woorden een synergetisch effect.

Vertaald naar de intramurale ouderenzorg betekent dit bijvoorbeeld dat wordt gepleit voor kleinschaligheid in woon- en werkentiteiten voor de onderscheiden cliëntenfamilies (dementerenden, fysische hulpbehoevenden, ...) (De Prins, 2001: 225 e.v.). De contacten tussen bewoners onderling en tussen bewoners en personeel zouden bevredigender zijn; te grote entiteiten zouden er niet in slagen de zorg en begeleiding te personaliseren en zouden het beleid te veel afstemmen op de grootste gemene deler. Grotere instellingen zouden in die zin dan ook schaalverkleining dienen na te streven door opsplitsing van het geheel in functioneel en ook ruimtelijk onderscheiden eenheden. Deze eenheden moeten zich zo veel mogelijk als afzonderlijke entiteiten kunnen profileren. Om optimaal van de voordelen van kleinschaligheid te kunnen profiteren betekent dit dat aan de wooneenheid idealiter ook een werkeenheid wordt gekoppeld. De verschillende disciplines worden dan gecentraliseerd op de eenheid en zijn verantwoordelijk voor de totale zorg en begeleiding van de bewoners.

Vertaald naar de ziekenhuissector betekent deze zienswijze op zijn beurt dat in plaats van een structurering op basis van afdelingen van medisch specialismen (gynaecologie, orthopedie, cardiologie, heelkunde, ...) er zorg- of patiëntenprogramma's worden geïntroduceerd. Zorgprogramma's verwijzen naar een globaal diagnose- en behandelplan voor een homogene groep patiënten. Het werken met zorgprogramma's impliceert (1) een totaalzorg voor de patiënt doorheen alle mogelijke deelbewerkingen en multidisciplinaire zorgverstrekkingen en (2) een integratie van facilitaire diensten in het proces van totaalzorg (De Rycke, 2002). Als voordelen worden onder andere genoemd: betere sturing en beheersbaarheid door decentralisatie van besluitvorming, een verhoging van kwaliteit van de zorg door afstemming en integratie van het zorgproces en een profilering als herkenbare unit voor patiënten en verwijzers.

Het werken met zorgprogramma's kent tevens zijn variant in de geestelijke gezondheidszorg. Niet de voorzieningen, maar wel de patiëntengroepen (vol-

wassenen, ouderen, jongeren, verslavingszorg, forensische psychiatrie) en hun behandelnoten, vormen er het uitgangspunt van de organisatie. Voor elk van de doelgroepen dient in het kader van een netwerk een zorgcircuit te worden ontwikkeld waarin de verschillende te voorziene behandelnoten en de daarbij aansluitende behandelmodules moeten worden voorzien met het oog op een geïntegreerd en integraal programma. Verschillende voorzieningen plaatsen zich dus in een circuit om een of meerdere modules op zich te nemen. Een netwerk wordt dan een functioneel samenwerkingsverband van onafhankelijke zorgverstrekkers die samen het programma van een bepaald zorgcircuit realiseren.

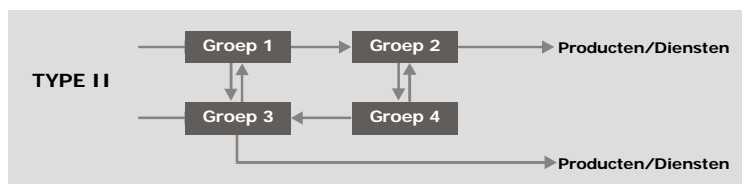
Stelden we in hoofdstuk 2 dat vraagsturing meer en meer opmars kent in het beleidsdiscours van quartaire/'social profit'-organisaties, dan kan het werken met multidisciplinaire zorgteams of zorgprogramma's begrepen worden als het arbeidsorganisatorisch antwoord. Vanuit deze achtergrond bekijken we een aantal resultaten uit het PASO-databestand meer in detail. Onder het luik 'arbeidsorganisatie' werd gevraagd hoe de verschillende groepen in de vestiging ten opzichte van elkaar functioneren. Aan de hand van onderstaande figuren werden de verschillende types van arbeidsorganisatie gevisualiseerd. Merk op dat type III overeenstemt met de boven beschreven multidisciplinaire zorgteams of zorgprogramma's.

Figuur 4.4 Types van producten-/dienstenorganisatie

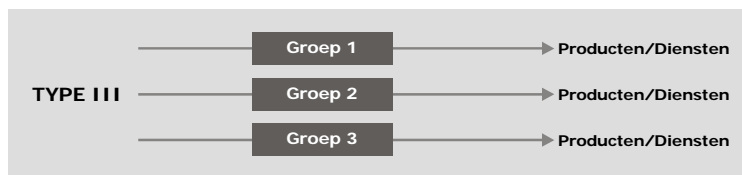
1. **TYPE I:** de groepen werken voornamelijk na elkaar, in volgorde van het productieproces (de output van de ene groep is de input van de volgende groep).



2. **TYPE II:** de groepen zijn elk gespecialiseerd in een deelbewerking (ze kunnen daarbij zowel output leveren aan als ontvangen van elkaar).



3. **TYPE III:** de groepen werken voornamelijk naast elkaar (de groepen hebben elk hun eigen in- en output).



Bron: Vragenlijst PASO 2002

Tabel 4.6 Types van dienstenorganisatie naar subsectoren van de quartaire sector, in %

| | Type I | Type II | Type III |
|------------------------|--------|---------|----------|
| Overheid (N=19) | - | 57,9 | 42,1 |
| Onderwijs (N=31) | - | 35,5 | 64,5 |
| Zorg (N=55) | - | 30,9 | 69,1 |
| Socio-cultureel (N=16) | - | 81,3 | 18,8 |

Quartaire organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.
 $\chi^2=0,002$; Cramer's $V=0,355$.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Zoals blijkt uit tabel 4.6 scoren vooral het onderwijs en de zorg hoog in de type III-opstelling, wat wijst op een doorbraak van - specifiek voor wat de zorgsector betreft - het werken met multidisciplinaire teams of zorgprogramma's. Niet langer de onderscheiden beroepsgroepen en hun specialistische kwalificaties worden als voornaamste structureringsprincipe gehanteerd, maar wel de onderscheiden cliëntenstromen, met hun eigen specifieke zorgkarakteristieken en zorgvragen.

Voor het onderwijs kan een type III-opstelling betekenen dat meer en meer wordt gedacht en gewerkt in teams. In het kader van het Vlaamse basis en secundair onderwijs definiëren Steyaert, Janssens en Hellings (1998: 49) een school waar teamgericht wordt gewerkt als een school waar leerkrachten en directie samen nadenken en beslissen over hun pedagogisch project, de lesmethoden en leerboeken die men zal gebruiken, de evaluatiemethoden, de doorverwijzing van leerlingen, de keuze van klas- en schoolactiviteiten. Onderwijsvernieuwingen worden in zulke scholen pas doorgevoerd als ze voldoende besproken en doorgepraat zijn. Moeilijkheden van en met leerlingen worden in zulke scholen niet beschouwd als de uitsluitende verantwoordelijkheid van de betrokken leerkracht. Samen met collega's, met de directie, eventueel met externe diensten wordt naar oplossingen gezocht, die vaak met succes worden doorgevoerd. Kortom, in zulke scholen wordt het lesgeven gedefinieerd als een collectieve opdracht, de verantwoordelijkheid van leerkrachten en directie.

In Nederland wordt de discussie met betrekking tot zelfsturende onderwijsteams gevoerd onder de vlag van 'vraaggestuurd onderwijs'. Het vraaggestuurde onderwijs eist een andere vorm van klantgerichtheid dan de gangbare: de deelnemers zijn, letterlijk, contractpartners. Deze evolutie kadert in de bredere maatschappelijke evolutie van klantgerichtheid. Ook scholen moeten alsmaar meer rekening houden met hun klanten, met name de leerlingen, de ouders en alle burgers, die als belastingbetaler de geldschieters van de school zijn (Siebens, 2001: 12-13). Om dit te verwezenlijken, pleit men voor het werken met kernteams. In het algemeen bestaat een kernteam uit een beperkt aantal docenten die de verantwoordelijkheid dragen voor een verhoudingsgewijs

beperkt aantal leerlingen. Volgens Pelkmans en Smit (2000: 61 e.v.) was het in het Nederlandse middelbaar beroepsonderwijs voorheen vaak nog zo dat de docenten (alleen maar) lesgaven in hun vak en de opleidingscoördinator allerlei organisatorische klussen opknapte. Bij zelfsturende teams gaat die taakverdeling op de schop. Van docenten wordt gevraagd ook andere taken te verrichten, bijvoorbeeld stagecontacten en -begeleiding, moduleontwikkeling, taken op ICT-gebied. Niet alleen worden taken herverdeeld, in teamoverleg en daarbuiten gaat men zich ook meer bemoeien met de taakuitoefening van de ander. Een tweede belangrijke verandering betreft de coördinatoren of teamleiders. Veel van hun regeltaken gaan over in de handen van docenten en die moeten ingewerkt worden.

We kunnen veronderstellen dat dit laatste in Vlaanderen vooralsnog toekomstmuziek is. Brengen we in herinnering dat sociotechnische teams binnen de Vlaamse quartaire sector slechts in beperkte mate zelfsturend zijn, in die zin dat slechts een beperkt aantal (voornamelijk operationele) taakbevoegdheden worden geresponsabiliseerd naar de uitvoerende kern. Verondersteld kan worden dat leerkrachten en docenten in Vlaanderen binnen scholen waar teamgericht wordt gedacht en gewerkt wel inspraak hebben, zonder dat dit betekent dat zij formeel veel externe regeltaken in eigen handen hebben.

Tabel 4.7 Teamaanwezigheid en teamtypes naar type producten-/dienstenorganisatie in (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, in %

| | Type I | Type II | Type III |
|---------------------------------|--------|-----------|-----------|
| Geen teams (N=148/39) | 1,4/- | 62,8/48,7 | 35,8/51,3 |
| Lean teams (N=203/57) | 4,9/- | 44,8/38,6 | 50,2/61,4 |
| Sociotechnische teams (N=53/18) | -/- | 60,4/33,3 | 39,6/66,7 |

(Quartaire) organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,002; Cramer's V=0,355 / Chi²=0,446; Cramer's V=0,116.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Maken we afsluitend de oefening om de drie types productie-/dienstenorganisatie te linken met teamaanwezigheid en teamtypes, dan valt direct op dat niet alle vestigingen met sociotechnische teams zich profileren als zijnde type III. Dit betekent dat teams met veel zelfsturing in de quartaire sector in één op drie gevallen ook 'gespecialiseerde teams' kunnen zijn, waarbij de onderscheiden cliënten- of dienstenfamilies niet worden gekoppeld aan parallelle en autonome stromen (zie De Sitter, 1981; De Sitter, 1994). Zelfsturing sluit specialisering in de praktijk blijkbaar niet uit.

Dit is trouwens niet enkel in de quartaire sector zo. Uit de algemene resultaten voor het Vlaamse Gewest blijkt dat vestigingen met sociotechnische teams zich zelfs in de meerderheid van de gevallen profileren als Type II,

zijnde vestigingen waarbij de groepen elk gespecialiseerd zijn in een deelbewerking. Dit resultaat zet de stelling kracht bij dat de in de sociotechnische theorie veronderstelde link tussen ‘onafhankelijke stromen’ (groepen met telkens hun eigen in- en output) en zelfsturing, in de praktijk niet altijd hoeft te bestaan.

4.2 | Contactintensiteit en teampenetratie

Contactintensieve organisaties en sectoren hanteren meer, maar andere soorten teams, zo luidde onze tweede centrale hypothese. Meer bepaald verwachten we dat vestigingen met een relatief hoge contactintensiteit teams met een grotere mate van zelfsturing en autonomie vertonen dan vestigingen met een lage contactintensiteit.

Wanneer we kijken naar de verdeling van de variabelen voor het Vlaamse Gewest blijkt deze hypothese inderdaad bevestigd te kunnen worden. Drie op vier vestigingen met een zeer intensief cliëntencontact hanteren teamwerk. Ongeveer één op vier vestigingen hanteert sociotechnische teams. In vestigingen met weinig intensief klantencontact vormt teamwerk eerder uitzondering dan regel. Een overgrote meerderheid kent geen teamstructuur, een kleine 20% werkt met lean gestuurde teams.

Tabel 4.8 Contactintensief karakter van de (1) Vlaamse en (2) quartaire vestigingen naar teamaanwezigheid en teamtypes, in %

| | Weinig intensief contact (N=52)/(N=20) | Gematigd intensief contact (N=230)/(N=64) | Zeer intensief contact (N=317)/(N=147) |
|-------------------------|---|--|---|
| Geen teams | 71,2/60,0 | 40,9/45,3 | 25,9/23,8 |
| Lean, gestuurd | 19,2/35,0 | 16,5/21,9 | 16,7/20,4 |
| Lean, sturend | 9,6/5,0 | 24,3/20,3 | 34,1/32,0 |
| Sociotechniek, gestuurd | -/- | 16,1/12,5 | 23,3/23,8 |
| Sociotechniek, sturend | -/- | 2,2/- | -/- |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,000; Cramer's V=0,229 / Chi²=0,000; Cramer's V=0,238.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Wanneer we ons beperken tot de quartaire sector, valt op dat analoge tendensen kunnen worden opgetekend. Er zijn kleine verschillen (het blijft bijvoorbeeld zo dat vestigingen met een weinig intensief contact met klanten relatief weinig teamwerk hanteren; het zijn er evenwel 11% meer dan in de algemene steekproef), maar deze zijn over het algemeen beperkt.

De verschillen zijn in beide steekproeven statistisch significant. Het intensief contact met mensen blijkt een discriminerende variabele bij uitstek voor

het al dan niet toepassen van teamwerk. Om deze stelling kracht bij te zetten, maken we in wat volgt een dubbele (vergelijkende) oefening.

Op basis van de literatuur stelden we eerder dat werken met mensen meer dan het werken met technologie of informatie een belangrijke determinant is voor teamarbeid. In paragraaf 4.2.1 gaan we op basis van de PASO-data na of dit inderdaad op die manier kan worden bevestigd. Hieraan koppelen we enkele analyses met betrekking tot flexibiliteit en bezettingsgraad in relatie tot teampenetratie. Al vaker is betoogd en aangetoond dat het aandeel atypische arbeidsvormen (deeltijdse arbeid, afwijkende uren, ploegenarbeid, ...) niet te onderschatten is in de quartaire sector (zie o.a. Steunpunt WAV, 1997: 229 e.v.). Al even vaak is betoogd en aangeklaagd dat de werkdruk binnen diverse quartaire subsectoren zeer hoog ligt en de personeelsbezetting of -omkadering eerder laag. De vraag kan worden gesteld of deze flexibiliteits- en bezettingskenmerken geen rem betekenen voor wat betreft teamintroductie en -werking binnen de sector. Beide vertegenwoordigen immers op z'n minst even typische kenmerken van quartaire organisaties in vergelijking met het directe cliëntencontact, wat een vergelijkende oefening gerechtvaardigd maakt.

Vervolgens gaan we na of de eerder voorgestelde strategiekenmerken geen (vergelijkbaar) effect sorteren op de mate van teamaanwezigheid en teamtypes. De toenemende concurrentie of klanteneisen worden in de literatuur vaak aangehaald als symptomen van een veranderende omgeving die arbeidsorganisatorische innovaties noodzaken. De mate van concurrentie waarmee de vestiging te kampen heeft dan wel de mate van klantspecificiteit, zijn dus mogelijk bijkomende/vergelijkbare indicaties voor de aanwezigheid van (lean/sociotechnische) teams naast het contactintensief karakter.

4.2.1 | Contactintensiteit versus technologie en flexibiliteit

In de PASO-vragenlijst is een vraag opgenomen naar het gebruik van ICT (voor de diensten) en naar het gemechaniseerd of geautomatiseerd niveau van de activiteiten (voor de industrie). De verwachting dat de waarschijnlijkheid van het introduceren van het (sociotechnisch) teamconcept groter is bij het gebruik van een complexe technologie dan bij een eenvoudigere technologie, is redelijk. Uit de algemene resultaten voor de Vlaamse vestigingen komt echter geen significant verschil naar voor. De vier types van automatiseringsniveau zijn ongeveer hetzelfde verdeeld voor de drie types van teamwerk. Het grootste aandeel vinden we telkens terug bij handenarbeid aan het product/ICT als hulpinstrument. Een analoog beeld wordt bekomen als we ons beperken tot de quartaire sector. Ook hier zien we bijna geen invloed van mechanisatie/automatisering/informatisering op de teamtypes. Werken met mensen overweegt dus inderdaad op het werken met informatie of technologie wanneer het aankomt op teamwerk.

Tabel 4.9 Teamaanwezigheid en teamtypes naar technologieniveau voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, resultaten One-way Anova met Bonferroni-toets, in %

| | (1) Geen teams (N=233/55) | (2) Lean teams (N=265/79) | (3) Socio-technische teams (N=84/42) | Sign. F | Significante groepsverschillen |
|--|------------------------------|------------------------------|---|---------|--------------------------------|
| (1) ICT als hulpinstrument/ handenarbeid aan product | 55,0/67,3 | 56,1/70,5 | 59,5/81,5 | -/0,065 | -/1<2,3 |
| (2) ICT in interactie werknemer/ handenarbeid aan machine | 29,4/23,6 | 26,3/22,5 | 26,6/15,0 | -/- | - |
| (3) ICT sturen de werknemers/ machinesturende arbeid | 10,9/4,7 | 11,8/6,9 | 10,3/3,0 | -/- | - |
| (4) ICT als werknemer/systeem- regelende arbeid | 4,6/4,5 | 6,2/1,7 | 3,6/0,5 | -/- | - |

(Quartaire) organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Atypische arbeidsuren zoals het werken binnen een ploegensysteem of deeltijdse arbeid kunnen belemmerd zijn voor de introductie van teamwerk. Sowieso introduceert men met een ploegendienst automatisch extra bestuursproblemen binnen de organisatie. Deze worden mogelijk op hun beurt gecompliceerd door de invoering van teams (van Ewijk-Hoevenaars, 1995: 112). Zo moeten ploegen een plaats zien te krijgen in het team. Om verwarring te voorkomen en om het onderscheid duidelijk te maken, spreekt men in de literatuur wel eens van wachtteams (ibid.: 108). De eenheid waarop gestuurd wordt is dan het (zelfsturend) team, dat bestaat uit een aantal wachtteams die elkaars werk overnemen en voortzetten. Samen zetten de wachtteams het resultaat van het (zelfsturend) team neer. Ook de invoering van deeltijdse arbeid kan teamwerking mogelijk compliceren. De organisatie van het werk wordt er immers niet makkelijker op. Zo moet meer aandacht besteed worden aan taakoverdracht, communicatie, planning, ... Sommige bedrijven weten op creatieve wijze met deze organisatorische implicaties om te gaan. Andere geraken in de problemen (zie Sels & Dejonckheere, 1999: 108).

Tegen de verwachting in heeft het werken met ploegenstelsels of het aandeel deeltijders weinig tot geen effect op de mate van teampenetratie en soort teams. Dit geldt zowel voor het Vlaamse Gewest als specifiek voor de quartaire sector. Het al dan niet werken met teams geschiedt in Vlaamse vestigingen onafhankelijk van keuzes met betrekking tot flexibele of atypische arbeidstijden. De resultaten gerapporteerd in tabel 4.10 laten immers niet uitschijnen dat deze laatste een remmend effect zouden sorteren op teamaanwezigheid en/of -werking.

Tabel 4.10 Teamaanwezigheid en teamtypes naar het al dan niet hanteren van een ploegenstelsel voor (1) het Vlaamse Gewest (N=895) en (2) de quartaire sector (N=246), in %

| | Geen teams | Lean teams | Sociotechnische teams |
|---------------------|------------|------------|-----------------------|
| Wel ploegenstelsel | 17,0/19,5 | 24,2/28,3 | 17,1/18,4 |
| Geen ploegenstelsel | 83,0/80,5 | 75,8/71,7 | 82,9/81,6 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,031; Cramer's V=0,088 / Chi²=0,227; Cramer's V=0,110.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 4.11 Teamaanwezigheid en teamtypes naar aandeel deeltijders voor (1) het Vlaamse Gewest (N=834) en (2) de quartaire sector (N=225), in %

| | Geen teams | Lean teams | Sociotechnische teams |
|------------------|------------|------------|-----------------------|
| <50% deeltijders | 80,5/54,4 | 82,4/62,8 | 82,8/52,3 |
| >50% deeltijders | 19,4/45,6 | 17,6/37,1 | 17,2/47,8 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,126; Cramer's V=0,077 / Chi²=0,545; Cramer's V=0,105.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Een ander beeld moet worden opgehangen wanneer het gaat om de samenhang tussen de gemiddelde bezettingsgraad van het personeel en de samenwerking. Aan de respondenten werd gevraagd te kiezen uit volgende antwoordalternatieven: (1) er was bijna voortdurend te weinig personeel aanwezig om het geplande werk uit te voeren (onderbezetting), (2) er was bijna voortdurend te veel personeel aanwezig om het geplande werk uit te voeren (overbezetting), (3) situaties van over- en onderbezetting van het personeel wisselden elkaar regelmatig af of (4) er was meestal een passende bezetting van het personeel. 28,5% van de quartaire vestingen zegt voortdurend onderbezet te zijn. Ter vergelijking: 16% van de secundaire en een even groot percentage van de tertiaire vestigingen bevond zich in eenzelfde situatie. Binnen de quartaire sector zelf valt bijkomend het relatief hoog aandeel overheidsdiensten op (26%) met afwisselend situaties van over- en onderbezetting. Deze subsector kenmerkt zich veel meer dan de andere subsectoren door piek- en dalperioden (ter vergelijking: 1,2% in het onderwijs, 11,3% in de zorg en 17,1% in de socio-culturele sector). De onderwijssector profileert zich binnen de quartaire sector als sector met relatief gezien de meeste organisaties met een passende bezetting (69,8% in vergelijking met 46% in de overheid, 59,4% in de zorg en 58,5% in de socio-culturele sector).

Tabel 4.12 Teamaanwezigheid en teamtypes naar bezettingsgraad van het personeel voor (1) het Vlaamse Gewest (N=904) en (2) de quartaire sector (N=252), in %

| | Geen teams | Lean teams | Sociotechnische teams |
|---------------------------------------|------------|------------|-----------------------|
| Onderbezetting | 22,0/26,9 | 19,7/28,5 | 15,8/27,5 |
| Overbezetting | 3,5/- | 0,7/- | 0,7/- |
| Situaties van over- en onderbezetting | 21,1/12,8 | 21,8/13,0 | 13,0/- |
| Meestal passende bezetting | 53,4/60,3 | 57,8/58,5 | 70,8/72,5 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Chi²=0,002; Cramer's V=0,108 / Chi²=0,098; Cramer's V=0,125.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Zoals blijkt uit de tabel is er sprake van een statistisch significante samenhang tussen teampenetratie en bezettingsgraad van het personeel. Relatief gezien hebben vestigingen met sociotechnische teams meer een passende bezetting dan vestigingen zonder.

4.2.2 | Contactintensiteit versus strategie

Het volgende criterium, de toenemende concurrentie, wordt aangehaald als argument van een veranderende omgeving dat arbeidsorganisatorische innovatie (in casu (sociotechnische) teamwerking) kan/zou noodzaken. Wanneer we echter de resultaten bekijken, blijkt dat deze relatie niet significant is en dit zowel voor de Vlaamse vestigingen als voor de quartaire organisaties. Ook in een omgeving met sterke concurrentie vinden we organisaties zonder teamwerking terug en omgekeerd; in een omgeving zonder concurrentie zijn lean en sociotechnische teams actief. Evenmin blijkt uit de resultaten dat de criteria om zich te onderscheiden van de concurrentie bepalend zijn voor teamaanwezigheid en teamtypes. Er werd getest op de criteria (kosten)efficiëntie en productiviteit, kwaliteit, flexibiliteit en innovatievermogen. Het verband is niet statistisch significant verschillend.

Tabel 4.13 Teamaanwezigheid en teamtypes naar graad van concurrentie voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, in %

| | Geen teams | Lean teams | Sociotechnische teams |
|---------------------|------------|------------|-----------------------|
| Geen concurrentie | 12,9/42,9 | 15,6/46,2 | 17,2/37,5 |
| Matige concurrentie | 37,1/40,3 | 34,6/38,7 | 32,2/45,8 |
| Sterke concurrentie | 50,0/16,9 | 49,9/15,1 | 50,3/16,7 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=888/N=244).

Chi²=0,664; Cramer's V=0,037 / Chi²=0,886; Cramer's V=0,049.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 4.14 Teamaanwezigheid en teamtypes naar concurrentiestrategie voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, in %

| | Geen teams | Lean teams | Sociotechnische teams |
|-------------------|------------|------------|-----------------------|
| Kostenefficiëntie | 8,1/- | 9,4/4,4 | 4,2/- |
| Kwaliteit | 54,4/74,1 | 57,9/82,4 | 58,5/93,5 |
| Flexibiliteit | 32,4/2,3 | 26,3/4,4 | 33,1/6,5 |
| Innovatie | 5,1/13,6 | 6,4/8,8 | 4,2/- |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=756/N=143).

Chi²=0,344; Cramer's V=0,067 / Chi²=0,206; Cramer's V=0,172.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Uit hoofdstuk 2 onthouden we dat een overgrote meerderheid van de quartaire organisaties zich richten op kwaliteit. Het vormt bijna een gemeenschappelijk kenmerk. Het lag dus deels in de verwachting dat de concurrentiecriteria voor de quartaire organisaties weinig verklaring konden bijbrengen wat betreft de teamaanwezigheid en teamtypes.

Ook de steeds meereisende klant zou een invloed kunnen hebben op de verspreiding van teams en de teamtypes. Uit de resultaten blijkt dat de relatie tussen de dummy variabele hoge klantspecificiteit en de aanwezigheid van teamwerk inderdaad significant is. 70% van de Vlaamse vestigingen zonder teams kent een lage klantspecificiteit tegenover 'slechts' 56% van de vestigingen met sociotechnische teams. Specifiek voor de quartaire sector is er vooral een onderscheid tussen organisaties met versus organisaties zonder teams: respectievelijk 83% van de organisaties zonder teams kent een lage klantspecificiteit tegenover 69% van de organisaties met lean of sociotechnische teams.

Tabel 4.15 Teamaanwezigheid en teamtypes naar mate van klantspecificiteit voor (1) het Vlaamse Gewest en (2) de quartaire sector, in %

| | Geen teams | Lean teams | Sociotechnische teams |
|-------------------------|------------|------------|-----------------------|
| Lage klantspecificiteit | 70,3/83,3 | 63,0/69,3 | 56,0/68,9 |
| Hoge klantspecificiteit | 29,7/16,7 | 37,0/30,7 | 44,0/31,1 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=853/N=231).

Chi²=0,009; Cramer's V=0,106 / Chi²=0,078; Cramer's V=0,149.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Een laatste criterium waarmee we de teamaanwezigheid en de teamtypes willen toetsen is de voorspelbaarheid van de vraag. Anders dan in industriële productieprocessen is het bij dienstenorganisaties vrijwel onmogelijk een voorraad aan te leggen. Voorraden vormen in industriële productieprocessen

een buffer tussen wisselingen in vraag en aanbod. Bij diensten is een dergelijke buffer vaak maar beperkt aanwezig. De productiecapaciteit kan niet voortdurend worden aangepast aan wisselingen in de vraag (van der Aa & Elfring, 2003: 18). Dit zou een mogelijk argument kunnen zijn pro teamwerking, omdat hierdoor de organisatorische flexibiliteit en de multi-inzetbaarheid kan worden verhoogd.

Tabel 4.16 Teamaanwezigheid en teamtypes naar voorspelbaarheid van de vraag voor (1) het Vlaamse Gewest (N=895) en (2) de quartaire sector (N=246), in %

| | Geen teams | Lean teams | Sociotechnische teams |
|--|------------|------------|-----------------------|
| Geen schommelingen | 38,4/59,7 | 36,1/61,3 | 46,2/80,9 |
| Voorspelbare en onvoorspelbare schommelingen | 61,6/40,3 | 63,9/38,7 | 53,8/19,1 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.
 $\chi^2=0,104$; Cramer's $V=0,072$ / $\chi^2=0,034$; Cramer's $V=0,167$.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Uit tabel 4.16 blijkt evenwel het omgekeerde: quartaire organisaties met sociotechnische teams zijn in de meerderheid van de gevallen (80,9%) organisaties zonder schommelingen in de vraag (ter vergelijking: quartaire organisaties zonder teams of met lean teams zijn voor ongeveer 60% van de gevallen organisaties zonder schommelingen in de vraag). Op het niveau van de Vlaamse vestigingen is het verschil veel minder uitgesproken en niet significant verschillend.

4.3 | De eindbalans

In dit hoofdstuk stonden twee hoofdhypothesen centraal:

- quartaire organisaties hanteren meer, maar/en andere soorten teams;
- contactintensieve organisaties hanteren meer, maar/en andere soorten teams.

Daarnaast liet de PASO-dataset toe een hele reeks andere afgeleide hypothesen te testen. Bedoeling is nu om te komen tot een integraal verklaringsmodel waar de verschillende relevant gebleken variabelen samen kunnen worden ingebracht. Afhankelijke variabelen zijn (1) teamaanwezigheid, (2) aanwezigheid lean teams en (3) aanwezigheid sociotechnische teams. Als onafhankelijke variabelen worden weerhouden: (1) hoofdactiviteit, (2) contactintensiteit, (3) bezettingsgraad en (4) klantspecificiteit. Bij de selectie van de onafhankelijke variabelen werd rekening gehouden met de sterkte van de bivariate verbanden, de kans op multicollineariteit (te grote onderlinge samenhang tussen

de afhankelijke variabele) en de case-uitval. Resultaten van de logistische regressies zijn gepresenteerd in tabellen 4.17 en 4.18.

Tabel 4.17 Teamaanwezigheid en teamtypes naar hoofdactiviteit, contactintensiteit, bezettingsgraad en klantspecificiteit voor het Vlaamse Gewest, weergegeven in odd's ratio's

| | Teams: ja/nee | Lean teams: ja/nee | Sociotechnische teams: ja/nee |
|----------------------------------|------------------|-----------------------|----------------------------------|
| <i>Hoofdactiviteit</i> | | | |
| Secundaire sector vs. | | | |
| - tertiaire sector | 1,606 | 0,944 | 1,724 |
| - quartaire sector | 1,103 | 1,157 | 0,893 |
| <i>Contactintensiteit</i> | | | |
| Weinig/gematigd intensief vs. | | | |
| - zeer intensief | 2,475*** | 1,704** | 1,683* |
| <i>Bezettingsgraad</i> | | | |
| Onderbezetting vs. | | | |
| - wisselend over-/onderbezetting | 0,931 | 1,101 | 0,706 |
| - passende bezetting | 1,431 | 0,975 | 1,814* |
| <i>Klantspecificiteit</i> | | | |
| Lage klantspecificiteit vs. | | | |
| - hoge klantspecificiteit | 1,126 | 0,749 | 1,834** |
| R^2 | 0,081 | 0,030 | 0,075 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte (N=617).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De resultaten van de Vlaamse vestigingen onderstrepen het belang van de contactintensiteit als verklarende variabele voor het al dan niet toepassen van teams. Onder controle van de andere relevante variabelen, blijft het verband tussen het intensief contact met mensen en het al dan niet toepassen van teamwerk (lean of sociotechnisch) telkens overeind. De stelling dat werken met mensen of klanten een uitstekende voedingsbodem is voor het ontwikkelen en implementeren van teams kan finaal worden bevestigd.

Het model doet bijkomend de verbanden tussen de aanwezigheid van sociotechnische teams en (1) een passende personeelsbezetting en (2) een hoge klantspecificiteit opvallen. Zelfsturende teams lijken enkel te gedijen wanneer sprake is van een fittende personeelsbezetting. Daarnaast blijkt een hoge klantspecificiteit (naast een hoge contactintensiteit) bijzonder typerend voor vestigingen met sociotechnische teams op het niveau van de Vlaamse vestigingen.

Wanneer we dezelfde oefening maken maar dan enkel voor de quartaire sector komen we tot vrij analoge resultaten.

Tabel 4.18 Teamaanwezigheid en teamtypes naar hoofdactiviteit, contactintensiteit, bezettingsgraad en klantspecificiteit voor de quartaire sector, weergegeven in odd's ratio's (N=363)

| | Teams: ja/nee | Lean teams: ja/nee | Sociotechnische teams: ja/nee |
|----------------------------------|------------------|-----------------------|----------------------------------|
| <i>Hoofdactiviteit</i> | | | |
| Onderwijs vs. | | | |
| - overheid | 1,533 | 3,819** | 0,048* |
| - zorg | 1,384 | 2,712** | 0,325* |
| - socio-cultureel | 0,805 | 2,099 | 0,033 |
| <i>Contactintensiteit</i> | | | |
| Weinig/gematigd intensief vs. | | | |
| - zeer intensief | 3,370** | 2,218* | 2,007 |
| <i>Bezettingsgraad</i> | | | |
| Onderbezetting vs. | | | |
| - wisselend over-/onderbezetting | 0,915 | 1,396 | 0,001 |
| - passende bezetting | 0,983 | 1,037 | 0,985 |
| <i>Klantspecificiteit</i> | | | |
| Lage klantspecificiteit vs. | | | |
| - hoge klantspecificiteit | 2,091* | 1,191 | 2,191* |
| R^2 | 0,142 | 0,114 | 0,224 |

Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Contactintensiteit blijft als voornaamste verklarende factor overeind wat betreft (lean) teamaanwezigheid. Daarnaast valt het verband op tussen hoofdactiviteit en aanwezigheid van lean en sociotechnische teams. Als referentie-categorie wordt de onderwijssector genomen. Het onderwijs scoort significant hoger op de dimensie van sociotechnische teams. We herhalen in dit verband dat wanneer de invoering van zelfsturende teams in quartaire organisaties minder euforie teweegbrengt dan in bijvoorbeeld fabrieken, dit te maken heeft met het feit dat arbeiders, qua zelfstandigheid aanzienlijk meer te winnen hebben dan (semi-)professionals. Deze zijn al tamelijk zelfstandig. Toch kan verondersteld worden dat (semi-)professionals in zelfsturende teams een bredere professionaliteit ontwikkelen die ook minder uitsluitend berust op vak-kennis. De professie wordt in gezamenlijkheid uitgeoefend en niet langer op individuele basis (Pelkmans & Smit, 2000: 69). Hierdoor kan beter geanticipeerd worden op eisen eigen aan vraaggestuurde dienstverlening. Men gaat er immers van uit dat het multidisciplinair groepsresultaat beter zal zijn dan de som van de resultaten van de afzonderlijke disciplines. Men beoogt met andere woorden een synergetisch effect.

Hoofdstuk 5

Conclusies en managementimplicaties

Industriële bedrijven zijn vermoedelijk sterker dan dienstverlenende organisaties onderhevig geweest aan organisatiestromingen die een sterke arbeidsdeling propageerden, wat met name mogelijk was waar klant en producent niet in direct contact stonden. Niettemin zijn ook in de dienstverlening verregaande arbeidsdeling en strakke hiërarchie, eigen aan zogenaamde bureaucratistische organisaties, van oudsher bekend. Op zoek naar dynamische organisatiealternatieven valt het op dat in Vlaanderen de kans op teamwerk groot is in vestigingen uit de quartaire sector. Contra intuïtief blijkt niet de industriële sector (de sector waarvoor het teamconcept oorspronkelijk is ontwikkeld), maar de quartaire sector de koploper wat betreft (sociotechnisch) teamwerk. In belangrijke en toenemende mate experimenteren bijvoorbeeld onderwijs- en zorginstellingen met innovatieve vormen van arbeidsorganisatie. Een evolutie die voor velen wellicht geruisloos passeert, maar niettemin als maatschappelijk relevant kan worden bestempeld. Bovendien brengt deze evolutie nieuwe sectorrelevante managementuitdagingen met zich mee, waarop we in paragraaf 5.2 dieper zullen ingaan.

5.1 | Quartaire organisaties als geruisloze organisatie-innovators getypeerd

De invoering van (zelfsturende) teams in quartaire organisaties blijkt minder euforie teweeg te brengen dan in bijvoorbeeld fabrieken, wat - zo stelde we eerder - samenhangt met het feit dat arbeiders qua zelfstandigheid aanzienlijk meer te winnen hebben dan (semi-)professionals. Deze zijn al tamelijk zelfstandig. Toch kan worden verondersteld dat (semi-)professionals in zelfsturende teams een bredere professionaliteit (inclusief sociale vaardigheden) ontwikkelen die ook minder uitsluitend berust op vakkennis. Hierdoor kan beter geanticipeerd worden op de eisen eigen aan maatwerk of vraagsturing. Verondersteld kan worden dat bij dienstverlening op maat zelfsturing voor de hand liggend en vaak ook automatisch als 'natuurlijke' werkwijze ontstaat (zie van Amelsvoort & Benders, 2000: 111). Wanneer men moet inspelen op een toenemende behoefte aan maatwerk, en als klanten de keuze hebben tussen

meerdere aanbieders, zijn een zekere mate van zelfsturing en samenwerking immers essentieel om competitief te zijn en te blijven.

De zoektocht naar determinanten van teamwerk laat verder het belang van contactspecificiteit opvallen. Het werken met mensen of klanten blijkt meer dan bijvoorbeeld het werken met technologie of informatie een uitstekende voedingsbodem te zijn voor het ontwikkelen en het implementeren van teams. Organisaties met intensieve klantencontacten worden vaak beperkt in hun doelmatigheid vanwege de onzekerheid die klanten kunnen introduceren in het productie-/dienstverleningsproces. De diversiteit en onvoorspelbaarheid van de wensen en gedragingen van klanten maakt in vele gevallen dat niet op voorhand gedefinieerd kan worden hoeveel tijd er gevraagd zal worden van bepaalde medewerkers. In dergelijke omstandigheden blijkt een flexibel en innovatief organisatieconcept, zo suggereren ons de resultaten althans, goed te renderen.

Een hoog aandeel geschoolde en complexe arbeid én een passende personeelsbezetting maken het rijtje van organisatiedeterminanten van teamwerk ten slotte compleet. Hooggeschoolde autonome werknemers sluiten (geïntegreerd) teamwerk niet uit. Integendeel, een hoog kwalificatieniveau werkt faciliterend voor teamwerk. Voorwaarde is wel dat de (hooggeschoolde) medewerkers voldoende in aantal zijn om het geplande werk uit te voeren (zie passende personeelsbezetting).

5.2 | Spanningsvelden en managementlessen

De verbinding tussen zelfstandige (semi-)professionals en teamwerk maakt een koerswijziging in de quartaire sector kenbaar, niet in het minst met betrekking tot het reeds vermelde kwaliteitsthema. In quartaire organisaties staat de zelfstandige professional van oudsher centraal. Kwaliteit zag men doorgaans als gelijk aan kennis en kunde van het individu, en professionele autonomie gold als een hoog goed. Steeds meer is echter duidelijk geworden dat een hoog deskundigheidsniveau van individuele professionals op het eigen vakgebied lang niet alles zegt over de kwaliteit van de dienstverlening zoals de cliënt die ervaart. Deze is vaak alleen te leveren met vlekkeloze teamprestaties (van Amelsvoort & Benders, 2000: 111).

Professionele autonomie kan daarmee op gespannen voet staan. Onder professionele autonomie gaat immers een hoge mate van individuele zelfsturing schuil, die ook kan ontaarden in eigengereid en niet-coöperatief gedrag. Samenwerken kan de individuele zelfsturing beperken. Samenwerken is dus zo eenvoudig niet, en kan niet met een organisatieconcept worden afgedwongen (ibid.). Bovendien, zo lieten de PASO-resultaten ons zien, betekent het werken in teams voor hooggeschoolden/(semi-)professionals vooral winst in termen van een verhoogde interne autonomie. Een grote(re) vakinhoudelijke autonomie die blijkens de resultaten niet samen gaat met een grote(re) mana-

gementverantwoordelijkheid. Management en (semi-)professie blijven hiermee opvallend twee afzonderlijke categorieën in het Vlaamse organisatielandschap.

Managers én (semi-)professionals in de quartaire sector worden op die manier geconfronteerd met respectievelijk een nieuw en een oud spanningsveld. Nieuw is de spanning tussen individuele zelfsturing en samenwerking; oud is de spanning tussen (semi-)professie en management.

In het kader van teamwerk, moeten uitvoerenden op zoek naar een nieuw evenwicht tussen professioneel autonoom werken en afstemmen met anderen. Dit vraagt een omslag in denken en handelen. Casebeschrijvingen uit de zorgsector (zie Meininger, Mineur & Vinke, 2000: 102 e.v.) doen uitwijzen dat in multidisciplinaire zorgteams bijvoorbeeld de arts, als eindverantwoordelijke, de neiging kan hebben de andere disciplines als ondergeschikt, en niet als nevenschikt te benaderen. Andere struikelblokken liggen in het verlengde hiervan en hebben te maken met onder andere (1) het verschil in waarden, normen en gedrag naar patiënten en elkaar, (2) statusverschillen, (3) tekort aan respect voor elkaars taakopvatting, (4) het rigide vasthouden aan een persoonlijke invulling van de beroepsuitoefening, ... Het is dan ook een illusie te denken dat teams spontaan ontstaan. Goed teammanagement is nodig om één en ander in goede banen te leiden. In het geval van zorginstellingen zal het goed met elkaar samenwerken in de zorgketen bijvoorbeeld een heldere afbakening van de rollen van de samenwerkende partners vereisen en een helder kader waaraan het functioneren van teams in de zorgketen worden getoetst. Een team is bovendien niet alleen een formele, maar ook een sociale eenheid. Er is veel onderzoek gedaan naar teamontwikkeling. Steeds blijkt dat de mate van effectiviteit afhangt van de balans tussen het taakgerichte (of inhoudelijke gedrag) en het relatiegerichte (of sociaal gedrag). Ook naar dit laatste zal vanuit teammanagement-perspectief dus de nodige aandacht moeten uitgaan.

Met betrekking tot het oude spanningsveld 'management versus professional' wordt in de actuele managementliteratuur vaak een duale ladderstructuur gepromoot, waarbij de professional zich ofwel verder kan ontwikkelen in de professionele lijn, ofwel in de managerial of commerciële lijn. Kwakman & Overduin (2003: 55) waarschuwen hierbij terecht dat het van cruciaal belang is dat professionele organisaties geen managementposities invullen op basis van overwegingen die te maken hebben met beloning, status of salaris. Omgekeerd moet de professionele lijn interessant genoeg zijn en niet al te grote verschillen met de managerial lijn vertonen als het gaat om status, salaris en privilèges. Een keuze voor een van de twee ontwikkelingslijnen moet met andere woorden niet worden gemaakt vanuit een verkeerd begrepen beloningsmanagement, maar op basis van werkelijke geschiktheid.

Recent onderzoek in de onderwijssector (Ceuppens, Hendericx, Janvier & De Prins, 2002) maakt in dit verband duidelijk dat er een relatief groot draagvlak bestaat bij Vlaamse leerkrachten en directies voor wat men aanduidt met

de termen 'career ladder' en 'job ladder'. De ontwikkeling van een 'career ladder' laat differentiatie en promotie toe voor leerkrachten die ervoor kiezen te blijven lesgeven (horizontale carrière). De basisvaardigheden zijn gericht op het uitvoeren van de lesopdracht. Deze basisvaardigheden worden telkens opnieuw beoordeeld, ook al is de leraar de eerste level ontgroeid. Leraren mogen naar de volgende level als zij de vaardigheden die tot de volgende level behoren vertonen. Bij de overgang naar een volgende level hoort een hoger financieel bedrag. De 'job ladder' heeft betrekking op de niet-lesgebonden taken (niet-lesgebonden taken die aansluiten bij de uitvoerende opdracht, ondersteunende taken op schoolniveau, mentor of coördinator, management-taken). Toekenning van deze taken is gekoppeld aan de opgedane ervaring en de evaluatie van de opdracht die men uitvoert (verticale carrière). Afhankelijk van de persoonlijke voorkeur kan men er dus voor kiezen zijn carrière horizontaal of verticaal uit te bouwen. Het loopbaanmodel kan een middel zijn om voor het onderwijs te blijven kiezen. Men moet wel vermijden dat het model te statisch wordt. Leerkrachten en directieleden wijzen op het nadeel dat het model een quota impliceert: teveel kandidaten voor te weinig functies, waardoor leerkrachten elkaar zullen beconcurreren wat nefast is voor de teamspirit. Bovendien kan dit heel wat ontevredenheid en afgunst veroorzaken bij leerkrachten die ondanks hun inspanning niet promoveren. Andere punten van kritiek situeren zich voornamelijk rond de invulling van de verschillende fasen, het hiërarchisch karakter en het subjectieve karakter van de beoordelingen.

Merk ten slotte op dat de expliciete keuze voor een duaal loopbaansysteem eigenlijk overbodig wordt wanneer er sprake is van sociotechnisch teamwerk in de meest zuivere betekenis van de term. Een roterende, meewerkende teamleider, verkozen door de teamleden benadert het sterkst het sociotechnisch ideaal van volledig zelfsturend team (Delarue et al., 2003: 106). Zelfsturende teams faciliteren met andere woorden gelijktijdig een horizontale én verticale loopbaan van de teamleden. Ze veronderstellen dat management- en (semi-)professionele vaardigheden vloeiend en flexibel kunnen samengaan. De PASO-data maken duidelijk dat dit ideaaltype van zelfsturing nog nauwelijks voorkomt in de Vlaamse (quartaire) organisatierealiteit. Voor een groot deel heeft dit te maken met het feit dat Vlaamse managers graag 'baas' blijven in de eigen organisatie (ibid.: 123). Maar ook aan de kant van de (semi-)professie kunnen oorzaken worden aangeduid. Verwezen kan worden naar de te eenzijdige technisch/instrumentele nadruk tijdens de initiële opleiding en/of verdere loopbaan van de (semi-)professional, wat de kennis over en het daadwerkelijk ontwikkelen van managementvaardigheden afremt. Ook de professionaliseringscontext, met als typische kenmerken domeinstrijd en -conflicten, kan mogelijk een (maatschappelijke) hindernis vormen in de evolutie naar zuivere vormen van zelfsturing in quaire organisaties.

Bijlage

De quartaire sector volgens de NACE-indeling

Bestuur

- 7511 Algemeen overheidsbestuur
- 7512 Openbaar bestuur op het gebied van gezondheidszorg, onderwijs, cultuur en andere sociale dienstverlening, met uitzondering van de sociale verzekering
- 7513 Openbaar bestuur op het gebied van de stimulering van het bedrijfsleven
- 7514 Ondersteunende diensten voor de overheid als geheel
- 7515 Buitenlandse zaken

Justitie

- 7523 Rechtspraak

Openbare Veiligheid

- 7524 Openbare orde en veiligheid

Brandweer

- 7525 Brandweer

Defensie

- 7522 Defensie

Onderwijs

- 8010 Basisonderwijs
- 8021 Algemeen voortgezet onderwijs
- 8022 Voortgezet technisch en beroepsonderwijs
- 8030 Hoger onderwijs
- 8041 Autorijscholen, vlieg- en vaaronderricht
- 8042 Volwasseneneducatie en andere vormen van onderwijs, n.e.g.

Onderzoek

- 7310 Speur- en ontwikkelingswerk op het gebied van de natuur- en de ingenieurswetenschappen
- 7311 Speur- en ontwikkelingswerk op het gebied van de maatschappij- en geesteswetenschappen

Gezondheidszorg

- 8511 Ziekenhuizen
- 8512 Overige gezondheidszorg

Sociale sector

- 7530 Verplichte sociale zekerheid
- 8531 Maatschappelijke diensten waarbij onderdak wordt verschaft
- 8532 Maatschappelijke diensten waarbij geen onderdak wordt verschaft
- 9111 Diensten van bedrijfs- en werkgeversorganisaties
- 9112 Diensten van beroepsorganisaties
- 9120 Diensten van vakvereniging
- 9132 Diensten van politieke organisaties
- 9133 Diensten van overige verenigingen, n.e.g.

Religie

- 9131 Diensten van religieuze organisaties

Cultuur

- 9220 Radio en televisie
- 9231 Scheppende en uitvoerende kunst
- 9232 Exploitatie van zalen en bijhorende diensten
- 9251 Bibliotheken en openbare archieven
- 9252 Musea en monumentenzorg
- 9253 Botanische tuinen, dierentuinen en natuurreservaten
- 9261 Exploitatie van sportaccomodatie
- 9262 Overige sport

Andere

- 9000 Afvalwater- en afvalverzameling en -verwerking
- 9303 Begrafeniswezen
- 9890 Onvoldoende omschreven activiteiten
- 9900 Diensten van extraterritoriale organisaties en instellingen

Bron: Pacolet, 2002: 87-88

Bibliografie

- Aerts, B. 1999. Knelpunten in de social profit. *Steunpunt WAV Nieuwsbrief*. 64-68.
- Appelbaum, E. & Batt, R. 1995. *The new American workplace. Transforming work systems in the United States*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ceuppens, E., Hendericxk, E., Janvier, R. & De Prins P. 2002. Differentiële beloningsmodellen in het onderwijs gewikt en gewogen. *Tijdschrift voor onderwijsrecht en onderwijsbeleid*, 5-6: 467-481.
- Chase, R.B. 1981. The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. *Operations research*, 29: 698-709.
- Delagrange, H. 2003. *Bedrijfs- en arbeidsorganisatie in de Vlaamse ondernemingen en organisaties in 2001*. Brussel: SERV/STV-Innovatie & Arbeid.
- Delarue, A., De Winne, S., Gryp, S., Maes, J., Marx, S., Peeters, A., Ramioul, M., Sels, L. & Van Hootegem, G. 2003. *Dossier: Organisatie in bedrijf. De resultaten van PASO in vogelvlucht. Panel Survey of Organizations in Flanders. Editie 2003*. Leuven: HIVA/Departement TEW-K.U.Leuven/Departement Sociologie-K.U.Leuven.
- De Sitter, L.U. 1981. *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- De Sitter, L.U. 1994. *Synergetisch produceren*. Assen: Van Gorcum.
- De Prins, P. 2001. *Zorgen om zorg(arbeid). Een vergelijkend onderzoek naar oorzaken van stress en maatzorg in Vlaamse rusthuizen*. Leuven/Leusden: Acco.
- De Rycke, R. 2002, *Strategisch management voor de gezondheids- en welzijnssector*. Lannoo Campus.
- Gastelaars, M. 1997. *'Human Service' in veelvoud. Een typologie van dienstverlenende organisaties*. Utrecht: Uitgeverij SWP.
- Hasenfeld, Y. 1983. *Human service organisations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Huys, R., Sels, L., Van Hootegem, G., Bundervoet, J. & Henderickx, E. 1995. *De uitgestelde transformatie; Technische en sociaal-organisatorische herstructureringen in de chemische, de automobiel- en de machinebouwindustrie*. Brussel: Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden.
- Ichniowski, C., Kochan, T.A., Levine, T.A., Olson, D. et al. 1996. What works at work: overview and assessment. *Industrial relations*, 3: 299-333.

- Kane, R.A. 1980. Multi-disciplinary teamwork in the United States: trends, issues and implications for the social worker. In S. Lonsdale et al. (eds.), *Teamwork in the personal social services and health care. British and American perspectives*. London: Croom Helm.
- Kern, H. & Schumann, M. 1984. *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen produktion*. München: Verlag C.H. Beck.
- Kwakman, F. & Overduin, B. 2003. *Professionals & professionele ontwikkeling. Over sturing en zelfsturing bij professionele groei*. Schoonhoven: Academic Press.
- Lammertyn, F. 1996. De zorg voor welzijn. Actuele antwoorden op oude vragen. *Welzijnsgids - welzijnszorg, beleid*, 19: 77-129.
- Lipsky, M. 1980. *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Marx, S., Theunissen, G., Ramioul, M. & Sels, L. 2004. *Laaggekwalificeerde arbeid. Industrieel erfgoed of van alle tijden? PASO-flits 3* (<http://www.paso.be./flits3.htm>).
- Meininger, A., Mineur, M.J. & Vinke, T. 2000. Zorg in het Academisch Ziekenhuis Groningen; een kwestie van teamwork. In J. Benders & P. van Amelsvoort, *Zelfsturende teams in de dienstverlening*. Utrecht: LEMMA BV.
- Pacolet, J., Van De Putte, I., Marchal, A., Dewilde, S., Verbrugghe, K. & Strobbe, S. 2001. *Ontwerp van satellietrekeningen voor de non-profitsector. Voor België: de gezondheidssector; voor Vlaanderen: welzijn/cultuur/onderwijs*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Pacolet, J. m.m.v. Gos, E., Van De Putte, I. & Van Damme, B. 2002. *De tewerkstelling in de quataire sector in België*. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Pelkmans, T. & Smit, F. 2000. Op weg naar zelfsturende teams in schoolorganisaties: een oriënterend onderzoek in het middelbaar beroepsonderwijs. In J. Benders & P. van Amelsvoort, *Zelfsturende teams in de dienstverlening*. Utrecht: LEMMA BV.
- Schumann, M., Beathge-Kinsky, M., Kuhlmann, M. et al. 1994. *Trendreport Rationalisierung*. Berlin: Edition Sigma.
- Sels, L. & Dejonckheere, J. 1999. *Arbeidsherverdeling. Kosten en baten*. Leuven/Leusden: Acco.
- Siebens, H. 2001. Behoorlijk schoolbestuur. *Schoolleiding en -begeleiding, aflevering 32*. Kluwer.
- Stainton, T. 1994. *Autonomy and social policy. Rights, mental handicap and community*. Aldershot: Avebury.
- Steijn, B. 2001. *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Steunpunt WAV, 1997. *De arbeidsmarkt in Vlaanderen, 1997. Jaarboek*. Leuven: Steunpunt WAV.
- Steyaert, S., Janssens, F. & Hellings, S. 1998. *Werkdruk en arbeidsorganisatie in het onderwijs*. Brussel: STV-informatiedossier.
- van Amelsvoort P. & Benders J. 2000. Ter afsluiting: het nut van een ontwerptheorie. In J. Benders & P. van Amelsvoort, *Zelfsturende teams in de dienstverlening*. Utrecht: LEMMA BV.

- Vanden Boer, L. 1997. *(Toe)zicht op de kwaliteit in rusthuizen*. Brussel: Centrum voor Bevolkings- en Gezinsstudie.
- Van der Aa, W. & Elfring, T. 2003. *Management van dienstverlenende bedrijven*. Schoonhoven: Academic Service.
- Vanderstraeten, A. 2001. *HRM in social profit- en publieke organisaties*. Antwerpen: Standaard Uitgeverij nv.
- Van Dijk, J.K. 1997. *De grote omslag in zorg en zorgarbeid: kansen en bedreigingen*. Stichting Sympoz, Platform voor Ontwikkelingen in de Gezondheidszorg.
- van Ewijk-Hoevenaars, A. 1995. Ploegendienst en zelfsturende teams. In A. van Ewijk-Hoevenaars, J.F den Hertog & J.C.M. van Jaarsveld, *Naar eenvoud in organisatie. Werken met zelfsturende eenheden*. Deventer: Kluwer Bedrijfs-wetenschappen.
- Van Hootegem, G. 1999. *De draaglijke traagheid van het management. Productie- en personeelsbeleid in de industrie*. Leuven: Acco.

PASO Flanders is een consortium van onderzoekers verbonden aan de universiteiten van Leuven (Vakgroep 'Personeel & Organisatie' (ETEW) en 'Sociologie van Arbeid en Organisatie'), Antwerpen, het Hoger Instituut voor de Arbeid en Idea Consult.

PASO ging van start in 2002 en meet jaarlijks de polsslag bij eenzelfde groep van Vlaamse organisaties. Dit gebeurt aan de hand van een vragenlijst die peilt naar het strategisch management van personeel, organisatie, technologie en innovatie. De grootschalige, longitudinale PASO-databank bevat een schat aan informatie over het interne beleid van de Vlaamse organisaties, die de onderzoekers door middel van analyse bloot leggen. Dit moet toelaten het Vlaamse organisatielandschap in kaart te brengen. Hierdoor komen behoeften van werkgevers aan het licht en kan het economisch en arbeidsmarktbeleid getoetst en bijgestuurd worden.

PASO is in het leven geroepen op initiatief van de Vlaamse administratie Werkgelegenheid en is ingebed in het VIONA-onderzoeksprogramma. In 2002 is de administratie Economie medeopdrachtgever geworden in het kader van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie.

Voor meer info betreffende het PASO-project, zie ...

<http://www.paso.be>

